

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ
ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» в
умовах трансформації зовнішнього середовища

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Competitiveness Management at “Nova Poshta” LLC under Transformation
of the External Environment

Виконала: студентка 4 курсу, групи б.0739–мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
А.В. Гордієнко
(ініціали та прізвище)

Керівник доц.каф.ПМОіЛ, доц., к.е.н. М.В.Хацер
(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент зав.каф. МЕВтаМ ЗІЕІТ, доц., д.е.н. Д.П. Михайлик
(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Гордієнко Анастасії Володимирівні

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доц.
затверджені наказом ЗНУ від «12» січня 2023 року № 26-с
2. Строк подання студентом роботи «16» червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, а також дані статистичної звітності ТОВ «Нова Пошта».
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.
1 Розділ – Теоретичні та методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та теоретична характеристика конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва; 1.2 Місце та роль управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством; 1.3 Методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності; 2 Розділ – Дослідження управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»; 2.2 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища; 2.3 Діагностика управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта»; 3 Розділ – Удосконалення управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища – складається з 2 підрозділів: 3.1

Формування механізму оптимізації управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві; 3.2 Комплекс заходів оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.03.2023 р.	01.03.2023 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2023 р.	03.04.2023 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.05.2023 р.	02.05.2023 р.

6. Дата видачі завдання 03.01.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	січень	виконано
4	Обробка матеріалу	січень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	травень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	червень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	виконано

Студентка _____ А.В. Гордієнко
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища»: 95 сторінок, 13 таблиць, 15 рисунків, 8 формул, 7 додатків. Перелік посилань нараховує 77 найменувань.

Актуальність теми визначається нестабільною економічною ситуацією, яка виникла в результаті змін у зовнішньому середовищі. Нестабільність економічної ситуації змушує підприємства постійно відстежувати та аналізувати стан ринку з метою розробки ефективних моделей поведінки, що дозволять їм швидко адаптуватися до змін на ринковому середовищі та зберегти свої позиції. Тому розробка результативного механізму удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства є надзвичайно важливим завданням у сучасних реаліях.

Мета бакалаврської роботи полягає в удосконаленні управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» з врахуванням трансформації зовнішнього середовища на основі проведення діагностики за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта».

Інформаційну базу роботи становлять спеціалізована література з менеджменту та економіки, монографії, статті вітчизняних та закордонних авторів, офіційні статистичні дані та ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ТОВ «НОВА ПОШТА».

ABSTRACT

Qualification work: 95 pages, 13 tables, 15 figures, 8 formulas, 7 appendices. The list of links includes 77 items.

The urgency of the topic is determined by the unstable economic situation that has emerged because of changes in the external environment. The instability of the economic situation compels companies to constantly monitor and analyze the market in order to develop effective behavioral models that will allow them to quickly adapt to changes in the market environment and maintain their positions. Therefore, the development of an effective mechanism for improving the management of a company's competitiveness is an extremely important task in today's realities.

The aim of the bachelor's thesis is to improve competitiveness management at “Nova Poshta” LLC considering the transformation of the external environment through the diagnosis process and the development of a set of optimization measures.

The object of the study is the management of competitiveness of “Nova Poshta” LLC.

The subject of the research is the processes of competitiveness management at “Nova Poshta” LLC.

The information base of the work consists of specialized literature on management and economics, monographs, articles by domestic and foreign authors, official statistics and Internet resources. The information is summarized and displayed using tables, graphs, charts.

Keywords: MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS, COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE, MANAGEMENT OPTIMIZATION MECHANISM, GOVERNANCE, “NOVA POSHTA” LLC

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та теоретична характеристика конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.....	10
1.2. Місце та роль управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством.....	22
1.3. Методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта».....	40
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища.....	52
2.3. Діагностика управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта».....	63
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	71
3.1. Формування механізму оптимізації управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві.....	71
3.2. Комплекс заходів оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта».....	76
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Управління конкурентоспроможністю стає важливим елементом загального менеджменту підприємства, оскільки воно визначає його здатність до виживання на ринку. В сучасних умовах, які включають пандемію COVID–19, відновлення після неї та воєнну агресію проти України, підприємствам необхідно швидко реагувати на зміни на ринку, щоб зберегти свої конкурентні позиції та оптимізувати механізм управління конкурентоспроможністю – одну з ключових аспектів їхньої діяльності.

Розробка механізму покращення якості управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища стає необхідною умовою для подальшого ефективного функціонування компанії.

Досліджували проблематику управління конкурентоспроможністю підприємства та підвищення її рівня такі вчені, як М. Портер, А. Файоль, І. Адізес, Л. Балабанова, М. Галелюк, Н. Тарнавська, Г. Скударь, Д. Шендел, О. Є. Кузьмін, Н. І Горбаль, Г. С. Бондаренко, І. О. Піддубний, А. І. Піддубна, О. І. Драган та інші.

Проте, враховуючи значну кількість змін та проблем, з якими стикаються компанії у сфері логістичного бізнесу, виникла потреба у проведенні додаткових досліджень в галузі управління конкурентоспроможністю підприємств. Саме ця обставина вимагає проведення бакалаврського дослідження на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта».

Мета бакалаврської роботи полягає в удосконаленні управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» з врахуванням

трансформації зовнішнього середовища на основі проведення діагностики за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів.

Для досягнення поставленої мети розглянуті наступні завдання:

- Розкрити сутність та надати теоретичну характеристику конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.
- Визначити місце та роль управління конкурентоспроможності в системі управління підприємством.
- Дослідити методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.
- Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта».
- Оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища.
- Провести діагностику управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта».
- Запропонувати напрямки формування механізму оптимізації управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві.
- Розробити комплекс заходів оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. У даній кваліфікаційній роботі було застосовано різні методи дослідження. Для узагальнення існуючих теоретичних положень про управління конкурентоспроможністю підприємства були використані методи аналізу і синтезу. Для оцінки всіх компонентів досліджуваної теми був використаний системний підхід. Статистичний аналіз використовувався для вивчення, групування, порівняння та оцінки фактичних даних про результативність діяльності підприємства. Метод графічного зображення використовувався для наочного представлення динаміки показників. Метод схематичного зображення застосовувався для наочного відображення взаємозв'язків між елементами. Також був використаний метод порівняння.

Інформаційна база дослідження складається зі спеціалізованої літератури з менеджменту та економіки, монографій, статей вітчизняних та

закордонних авторів, офіційних статистичних даних і ресурсів Інтернету, а також бухгалтерської звітності ТОВ «Нова Пошта». У роботі зібрана, узагальнена і представлена інформація за допомогою таблиць, графіків і схем.

Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Основні принципи та результати бакалаврської роботи були опубліковані автором у вигляді тез, які з'явилися в спеціалізованих збірниках наукових праць науково-практичних конференцій.

Практичне значення цієї роботи полягає в тому, що розроблені удосконалення управління конкурентоспроможністю можуть бути в подальшому використані на практиці в роботі ТОВ «Нова Пошта» після необхідного вдосконалення.

Бакалаврська робота складається зі вступу, 3 розділів (Розділ 1 – Теоретичні та методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства, Розділ 2 – Дослідження управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища, Розділ 3 – Удосконалення управління конкурентоспроможності на ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища), висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та теоретична характеристика конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва

Однією з найважливіших складових механізму функціонування ринкової економіки є конкурентоспроможність підприємства. Шляхом складних та детальних досліджень велика кількість вчених досягли феноменального успіху в пізнанні конкурентоспроможності підприємств та обґрунтували власні визначення даного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення «Конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Зміст визначення
Пахомов Ю. М.	Підприємство, яке тривалий час може залишатися прибутковим за умов відкритої економіки [1, с. 95].
Гетьман О. О.	Спроможність підприємства займати визначену ринкову нішу в певний період часу [2, с. 22].
Трийд О. М.	Оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства відносно конкурентів [3, с. 129].
Ламбен Ж. Ж.	Можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців [4, с. 86].
Портер М.	Можливість досягати конкурентних переваг і утримувати їх у певних сферах [5, с. 101].

Відмінності в роботах вчених пояснюються ототожненням конкурентоспроможності суб'єкта діяльності з такими поняттями як конкурентний статус, конкурентний рівень, конкурентна позиція та конкурентоспроможність продукції. А також через обмеження поняття системою внутрішньо-регіонального, національного, світового ринкових середовищ.

Завдяки науковому підходу та еволюції економічних навчань конкурентоспроможність підприємств проходила шлях від теорії меркантилізму до теорії інтелектуального лідерства, обґрунтовуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства на ефективність конкуренції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Теорії конкурентоспроможності підприємства

Теорія (Представники)	Зміст
Теорія абсолютних переваг (Адам Сміт, Девід Рікардо, Джон Стюарт Мілль)	При абсолютній перевазі в одному виробництві та відсутності ефективності у виробництві іншого товару, країни (не менше двох) можуть згрупуватися та мати абсолютні переваги на основі обміну товарів, при виробництві яких є недоліки [6, с. 323].
Теорія еволюції (Йозеф Алоїз Шумпетер)	Визначається людським фактором, який формується в конкретному часі та середовищі. На діяльність впливає рівень освіченості та культури, економічний розвиток та інші фактори [7, с. 135].
Теорія конкурентних переваг (Майкл Юджин Портер)	Країна досягає міжнародного успіху в галузі завдяки взаємодії конкурентних переваг у чотирьох національних детермінантах: факторних умовах; умовах попиту; споріднених та обслуговуючих галузях; стратегії фірми, її структурі та конкуренції, – з'єднаних у динамічну систему (ромб) [8, с. 27].
Теорія меркантилізму (Томас Ман, Антоніо Серра, Антуан Монкретьєн де Ваттевіль)	Підтримка та захист держави збільшують конкурентоспроможність суб'єкта на зовнішньому ринку, забезпечуючи цим активний торговельний баланс [9, с. 118].
Теорія рівноваги (Альфред Маршал)	Якщо рівноважна ціна нижче ціни на ринку, тоді пропозиція перевищить попит і ціна буде знижуватись. Відповідно, якщо на ринку ціна нижче рівноважної, то попит перевищить пропозицію і ціна буде збільшуватися [9, с. 121].
Теорія інтелектуального лідерства (Гері Хамел, Коїмбатур Крішнарао Прахалад)	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів стали новими чинниками конкуренції. Розпочиналась на етапах проектування нових потреб суспільства [9, с. 122].

При поєднанні теорії абсолютних переваг Адама Сміта, еволюційної теорії Йозефа Шумпетера та теорії інтелектуального лідерства Гарі Хамела і

Коїмбатура Прахалада з'являється можливість оцінити та обґрунтувати конкурентоспроможність підприємства як стратегічно важливого прийому ефективного розвитку економічної системи [9, с. 301].

Важливу теорію запропонував український вчений економіст Михайло Туган-Барановський, яка полягає в розподілі доходів і була відома як «соціальна теорія розподілу». Характеризуючи конкурентоспроможність як норму прибутку, вчений довів зміну прибутку та заробітної плати двома факторами: зростанням продуктивності суспільної праці (економічний фактор) і соціальною силою робочого класу (соціальний фактор). Одночасно з цим зацікавленість працівників в отриманні прибутку залежить від фактору їхньої участі в процесі розподілу та власності на засоби виробництва. Даний підхід значною мірою відображає соціальні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств [10, с. 298].

За допомогою теоретичних здобутків простежується трансформація економічних теорій щодо конкурентоспроможності підприємства.

Внаслідок браку інформації за часів вивчення конкурентоспроможності суб'єктів діяльності, з такими поняттями як конкуренція на підприємстві, конкурентні переваги, потенціал, статус та імунітет виникали труднощі. З'ясуємо їхню базову термінологію на основі сучасних навчань та робіт які полягли в основу вивчення даних понять.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію, як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття, завдяки власним досягненням, переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [11].

Майкл Портер у своїй роботі «Competitive Advantage» розкриває конкурентні переваги, як формування зростаючої вартості, яку фірма здатна створити для своїх покупців, яка перевищує витрати фірми на її створення. Вартість – це те, що готові платити покупці, а вища вартість впливає з

пропозиції нижчих цін, ніж у конкурентів, за еквівалентні переваги або надання унікальних переваг, які з надлишком компенсують вищу ціну. Існує два основних типи конкурентних переваг: лідерство за витратами та диференціація [12, с. 3].

Конкурентний потенціал визначають як базу, на основі якої компанія здатна зберігати і збільшувати свою конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі [13, с. 47].

Конкурентний статус є комплексною порівняльною характеристикою підприємства відносно конкурентів, що відображає його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку й здатність утримувати її під впливом дестабілізаційних факторів зовнішнього середовища [14, с. 115].

У сучасних роботах конкурентний імунітет визначають, як здатність суб'єкта не лише успішно вести конкурентну боротьбу, а й протистояти потенційним зовнішнім та внутрішнім ризикам, а також динамічно відновлюватися після деструктивних явищ завдяки наявності внутрішніх, іноді ще не затребуваних і не задіяних ресурсів і активів [15, с. 108].

Кожен з представлених термінів має прямий зв'язок із конкурентоспроможністю підприємства та має дію як на внутрішнє так і на зовнішнє середовище суб'єкта. Завдяки підтримці рівня та підвищенню імунітету, статусу і збільшення переваг підприємство отримує конкурентний потенціал в перспективі та можливість мати довгострокову позицію на конкурентному економічному ринку.

Конкуренція за таких умов сприяє кращому використанню потенціалу та допомагає в раціоналізації поведінки господарюючих суб'єктів. Згідно з вивченням конкуренція є однією з провідних складових ринкових досліджень, яка створює базу для вироблення стратегії і тактики діяльності на ринку.

Конкуренція (від лат. *concurrentia* – змагання, суперництво) – це економічний процес взаємодії виробників для одержання найвигідніших умов виробництва, збуту товару й отримання максимального прибутку [9, с. 14].

Існує безліч трактувань економічної конкуренції, так автори ліберальної концепції засвідчують, що це є самостійний механізм регулювання виробництва, причому функція держави являється мінімальною. Засновниками даної теорії є А. Сміт і Д. Рікардо, серед наслідувачів вагомий внесок зробили Ф. Гаєк та Е. Чемберлін. Натомість автори соціально-економічної концепції аргументували важливість наявності державного регулювання та посилення його соціального конструкту [6, с. 332; 16, с. 18].

Розвиток критики ліберальної концепції та ідейність соціальної цінності економіки продовжили Джоан Вайолет Робінсон, Дарон Аджемоглу та інші. Різноманітність конкуренції у країнах світу описав Майкл Портер у книзі «The Competitive Advantage of Nations» («Конкурентна Перевага Націй»). Прерогативою концепції є її аналіз економічних показників, які діють в будь-якій ситуації без оголошення про їхні переваги [5, с. 277].

За науковими спостереженнями Девіда Робінсона, описаними в роботі «Вузкий коридор. Держави, суспільство і доля свободи», конкуренції критично важлива наявність компромісу, усвідомлення того, що на кожну дію знайдеться протидія [17, с. 63].

Господарський кодекс України характеризує конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує, завдяки їх власним досягненням, здобуття ними певних економічних переваг, внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку [18].

Конкуренція у систематизованому вигляді вперше була описана Адамом Смітом, як базовий рушійний механізм, який впливає на економічний стан. Адам Сміт характеризує конкуренцію як своєрідну форму ціленаправлених дій суб'єктів ринку спрямовану на досягнення власних цілей, насамперед їхнє суперництво. Він звертає увагу на поведінку суб'єктів та їхню реакцію на дії супротивника [6, с. 123].

Досліджуючи конкуренцію, вченими була представлена термінологія в їхньому розумінні й описана у власних роботах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Термінологія конкуренції

Автор	Визначення
М. Ю. Портер	«Суперництво між вже діючими фірмами, що виробляють аналогічну продукцію, яку продають на одних і тих самих ринках.» [5]
А. Сміт	«Товари значно частіше обмінюються, а тому й порівнюються з іншими товарами, ніж із працею. Отже, природніше розцінювати їхню мінову вартість кількістю якогось іншого товару, а не кількістю праці, яку можна на них купити.» [6, с. 5]
Й. А. Шумпетер	«Визначає належне кількісне вираження усіх категорій вартості.» [7, с. 142] «Аналогічні до вдосконалення виробничого процесу наслідки має також заміна одного товару виробничого призначення чи споживчого товару іншим, призначеним для тієї самої або близької мети, але дешевшим.» [7, с. 134]
Ф. А. Гаєк	«Система, яка дає змогу звести нанівець владу однієї людини над іншою.» [16, с. 3]
Дж. В. Робінсон; Д. Аджемоглу	«Низка реакцій і контрреакцій одна зі сторін часом може обігнати іншу й вивести нас із коридора, ..., змагання між суспільством і державою, між елітами і не-елітами не дадуть нульового результату і що кожна сторона постійно прагне повалити і знищити іншу.» [17, с. 63] «Конкуренція з правителем призводить до ситуації, коли землероб кидає землеробство, а торговець – торгівлю.» [17, с. 100]

Конкуренція у систематизованому вигляді вперше була описана Адамом Смітом, як базовий рушійний механізм, який впливає на економічний стан. Адам Сміт характеризує конкуренцію як своєрідну форму ціленаправлених дій суб'єктів ринку спрямовану на досягнення власних цілей, насамперед їхнє суперництво. Він звертає увагу на поведінку суб'єктів та їхню реакцію на дії супротивника [6, с. 123].

З іншого боку прибічники структурної концепції, якими були Альфред Маршал та Йозеф Алоїз Шумпетер, розглядали розвиток системи на основі динамічності та змін притаманних властивостей, функцій та структури. Суть визначалася в акцентуванні уваги на структурний аналіз даного ринку та

наданих умов, які характеризують конкурентний процес в певних ринкових організаціях [7, с. 107].

На думку американського економіста Майкла Портера для успішного проведення конкуренції суб'єкти мають розробити стратегію щодо покращення переваг над конкурентами та введення їх у довгостроковий період. Напрямку з виведенням конкуренції на новий рівень пов'язана інноваційність [5, с. 169].

Істотно важливою концепцією стало підприємницьке лідерство, його початківцями були Гарі Хамел та Коїмбатур Крішнарао Прахалад. Теорія інтелектуального лідерства розкрила в собі теорію та практику особливостей конкурентної поведінки підприємств, які вибудовують стратегії для проникнення на майбутній ринок споживачів. Основним завданням є формування майбутніх потреб споживачів. Інтелектуальне лідерство та безумовну перевагу серед конкурентів їм надають ключові компетенції. Окремим досягненням в лідерстві є також впровадження на внутрішні ринки інших країн [9, с. 19].

Найбільш повно та теоретично-практично, на власне судження, конкуренцію обґрунтував М. Портер у своїх роботах «Конкуренція» та «The Five Competitive Forces That Shape Strategy». За допомогою науково-економічних досягнень Портера, який впродовж життя займався вивченням конкуренції, було досягнуто моделі конкурентних сил, яка використовується для аналізу та визначення перспективності в галузі суб'єкта.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера характеризує динаміку конкурентної позиції підприємства окремої галузі, визначаючи відповідність його внутрішнього стану дії сил зовнішнього середовища.

В загальних рисах конкуренція спонукає до суперництва задля перевершення власних результатів та збільшення прибутків. Але реальна конкуренція можлива лише при забезпеченні умов для приватних осіб та суспільства, що збалансовує в собі права та інтереси споживачів, виробників та держави. При дотриманні усіх умов, які вимагаються від учасників процесу,

гарантований позитивний вплив на економічну сферу країни та якісне вдоволення інтересів споживачів [9, с. 16].

Конкуренція за економічною теорією має як позитивні сторони так і негативні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Позитивні та негативні риси конкуренції [9, с. 19]

Позитивні	Негативні
Рушійна сила економічного процесу	Економічний занепад виробництва
Інноваційний прогрес	Банкрутство
Економія ресурсів	Нераціональне використання ресурсів
Систематична зміна асортименту	Безконтрольна конкуренція
Науково-технічний прогрес	Безробіття

За основними принципами трактування конкурентоспроможності підприємства, тільки конкуренція, яка складається на будь-якому вільному ринку, бере на себе роль управління нею.

Як вже з'ясовано, вченими було доведено іноді протилежні думки щодо термінології конкурентоспроможності підприємства, тому використовуються загальні принципи (рис. 1.1), одним з яких є зазначене вище управління конкуренції над конкурентоспроможністю суб'єкта діяльності [9, с. 255].

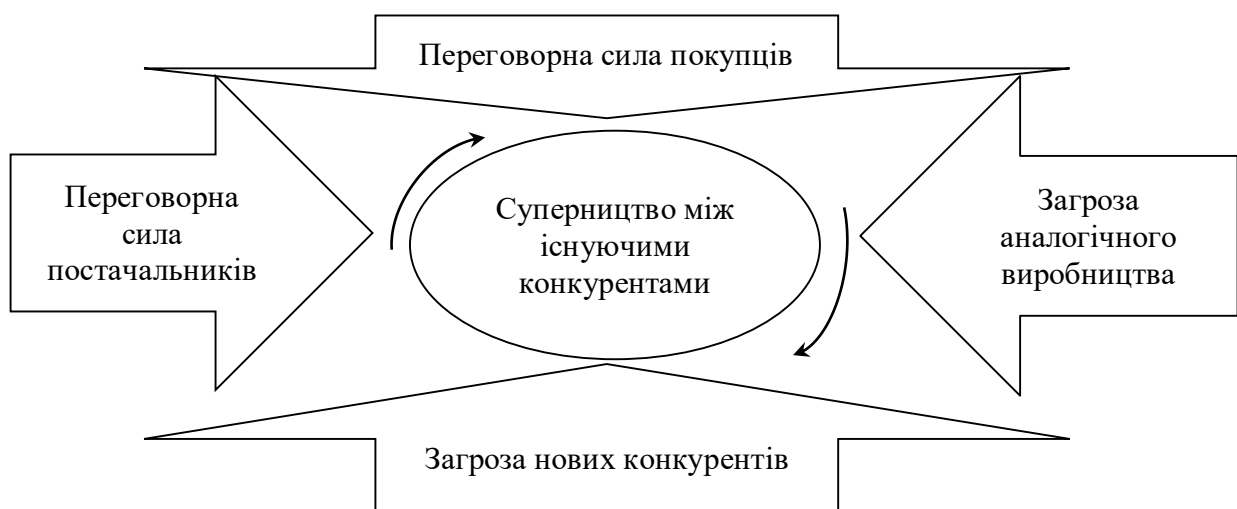


Рис. 1.1 – П'ять сил, які формують конкуренцію в галузі [8, с. 27]

Аналізуючи літературні джерела [2, 19–22] та враховуючи основні принципи можна узагальнити «конкурентоспроможність підприємства», як комплексне визначення, яке демонструє конкурентні переваги одного підприємства над іншими за низкою параметрів: економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо, що пов'язані між собою та створюють пріоритетну позицію в існуючому ринковому середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства напряму залежить від конкурентоспроможності галузі, регіону функціонування та економіки країни, які формують конкурентне середовище (рис. 1.2).

Метою конкурентоспроможності підприємства слід розуміти можливість ефективного здійснення економічної діяльності та досягнення прибутковості, дотримуючись умов існування в ринковому середовищі [23, с. 350].

Завдання конкурентоспроможності підприємства можна охарактеризувати як необхідність до підвищення рівня її компонентів, задля отримання вищої нагороди.

До об'єктів конкурентоспроможності підприємства відносяться: цілі функціонування і розвитку соціально-економічних систем; задачі по зміцненню конкурентоспроможності підприємств; фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств; стратегії розвитку підприємств; конкурентні переваги, пріоритети; процеси, технології; потенціали; маркетингові комунікації; споживачі; функціонально забезпечуючі підсистеми; конкуренти; продукти, товари; людський, технічний, фінансовий та інші капітали; складові організаційного розвитку підприємств (цінності, організаційна культура, культура організації; управлінський профіль; організаційна поведінка); працівники підприємств, колективи; центри відповідальності [24, с. 58].

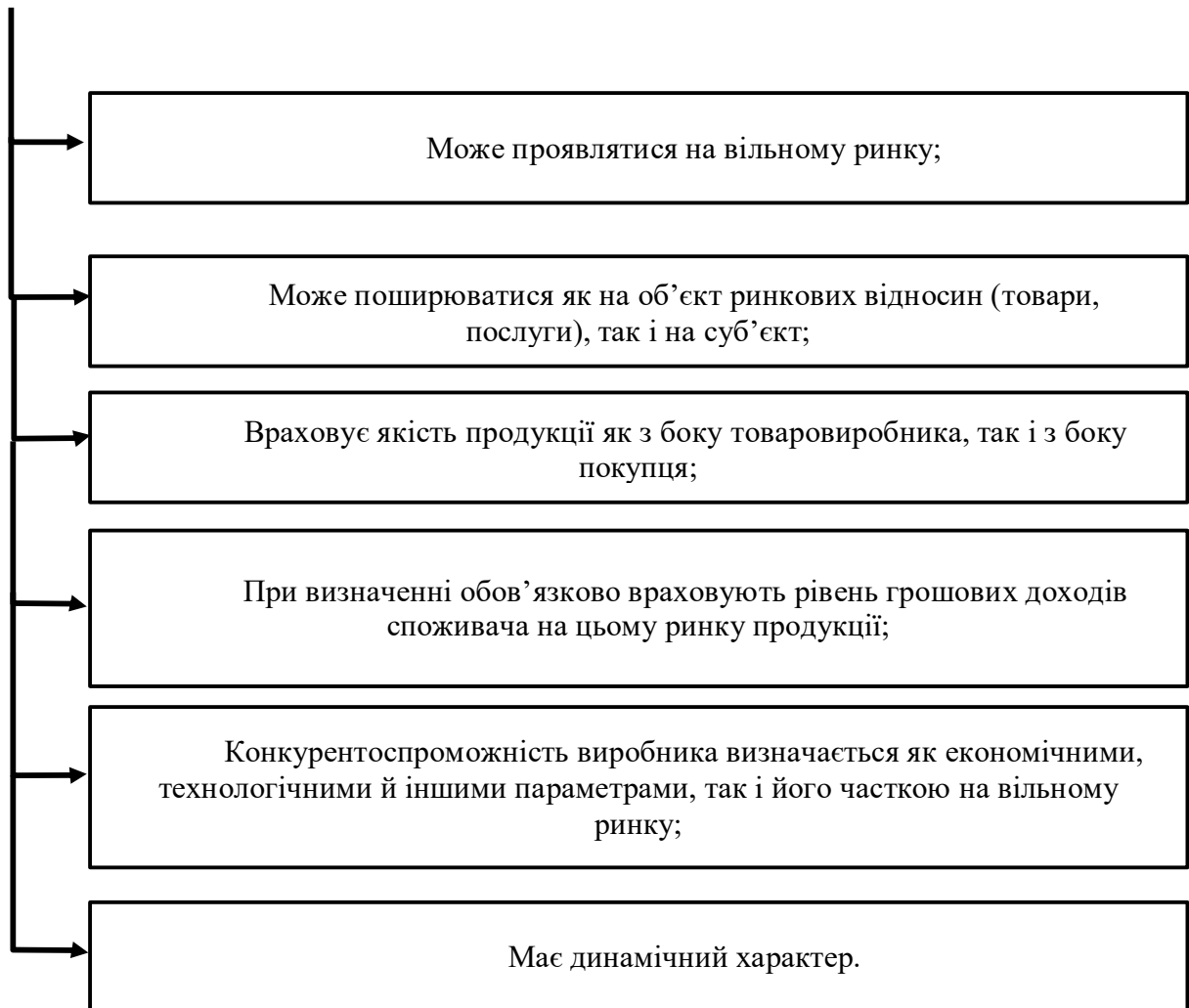


Рис. 1.2 – Основні принципи трактування «Конкурентоспроможність підприємства» [9, с. 255]

Суб'єктом даного процесу є: лінійний і функціональний апарат управління; колективи підприємств; формальні і неформальні інститути [25, с. 21].

О. О. Гетьман зауважив, що фактори конкурентоспроможності підприємства – це безпосередні причини, наявність яких необхідна і достатня для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності [2, с. 206].

Фактори впливу поділяються на внутрішні, наведені у додатку А (табл. А.1), та зовнішні характеристики середовища, в якому існує підприємство. Вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства не одразу помітний, на відміну від внутрішніх факторів.

До зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства відносять сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур, зовнішніх умов і чинників, що діють в оточенні підприємства [26, с. 19].

Зовнішні фактори лише створюють передумови для виходу підприємства на ринок, натомість сукупність внутрішніх факторів визначають його здатність до довгострокового успішного функціонування. Аналізуючи внутрішні та зовнішні фактори, підприємство виявляє сильні та слабкі сторони в своїй діяльності та в роботі конкурентів, розробляє заходи й засоби, за рахунок яких підприємство змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх, збільшити свою частку в продажах на конкретному ринку.

М. Портер був першопрохідцем в дослідженні конкурентних переваг, наслідуючи його роботи науковцями було визначено класифікаційні ознаки конкурентних переваг в підприємстві (Додаток А, табл. А.2). Сам же Портер вважав базовими ознаками: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність [12, с. 3].

Важливою ознакою для конкурентоспроможності підприємства є джерела створення та стійкість до копіювання, вони можуть бути низького, високого та найвищого рівня.

Низький рівень характеризується використанням дешевої робочої сили, забезпеченістю широким спектром сировинних ресурсів тощо. Дані фактори не гарантують стабільної позиції на ринку, бо базуються на на вартості продукції або доступності виробництва.

Високий рівень відзначається сучасними запатентованими технологіями, робочою силою високої кваліфікації, високою репутацією

підприємства, активною маркетинговою кампанією, наявністю розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування.

Останній найвищий рівень має регулярно модернізоване виробництво та види діяльності, які націлені на виснаження конкурента, який їх досягає [9, с. 154].

Головною прерогативою низького рівня переваг є їхня концентрація на зовнішніх характеристиках, для довготривалого управління конкурентоспроможністю підприємства націленість має бути на високий та найвищий рівень переваг.

Необхідним фактором в даній групі є наявність джерел, а саме їх кількість. Для значної переваги джерела повинні мати кількісну та складнішу різницю від конкурентів. За цими даними конкурентні переваги поділяються на зовнішні та внутрішні (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Конкурентні переваги

Зовнішні	Внутрішні
1. Ціна; 2. Якість; 3. Імідж і репутація; 4. Нововведення; 5. Розвиток територіальної інфраструктури; 6. Благодійна підтримка населення.	1. Управління; 2. Виробництво; 3. Маркетинг; 4. Фінансово-інвестиційна діяльність; 5. Інноваційно-технологічний розвиток; 6. Науково-дослідна робота.

Системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє сформулювати конкурентні переваги підприємства за допомогою чинників – матеріальних чи нематеріальних умов, які мають прямий вплив на одне з середовищ взаємодій. Завдяки проведеному аналізу на підприємстві можна визначити умови для впровадження конкурентних переваг. Зовнішні фактори утворення проявляються на двох рівнях: мезорівень (прямий вплив) та макрорівень (непрямий вплив) (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Зовнішні фактори утворення конкурентних переваг

М. Портером було виділено фактори прямого впливу на формування конкурентних переваг в статті «The Five Competitive Forces That Shape Strategy». На думку Портера, фактори прибутковості, у різних на перший погляд галузях, однакові. Тому для раціонального висновку необхідним є аналіз базової структури галузі з точки зору п'яти сил [12, с. 25].

Надалі проаналізуємо місце і роль управління конкурентоспроможністю суб'єкта діяльності та визначимо фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність підприємства.

1.2. Місце та роль управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством

Управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з важливих критеріїв введення підприємницької діяльності на економічний ринок, в залежності від її рівня виробництво матиме відповідну віддачу від споживачів.

При високій конкурентоспроможності підприємства, споживчий ринок має більше можливостей для використання продукції окремого підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це система послідовних цілеспрямованих дій у взаємозв'язку з основними підсистемами (цільової, забезпечення, функціональної та керуючої), які регулюють процес вибору стратегії розвитку підприємства, забезпечують конкурентоспроможність підприємства та продукції на вітчизняному і світовому ринках та сприяють стабільній фінансовій стійкості [27, с. 84].

Серед вчених, які вивчали питання управління конкурентоспроможністю підприємств, слід відмітити М. Портера, Л. Балабанову, М. Галелюка, Н. Тарнавську, Г. Скударя, Д. Шендела.

Проаналізувавши термінологію, яку надавали вчені з питання вивчення управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 1.6), з точки зору процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства вивчається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємств базується на основних положеннях застосування теорії менеджменту, де головними елементами системи менеджменту є мета, об'єкти та суб'єкти, методи та принципи, процеси та функції менеджменту.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі [28, с. 169].

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємств виступає скоординована група осіб, які приймають участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері формування та забезпечення

конкурентоспроможністю підприємства, а предметом стає процес формування та розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.6 – Термінологія управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор	Визначення
Драган О. І.	Система послідовних цілеспрямованих дій у взаємозв'язку з основними підсистемами (цільової, забезпечення, функціональної та керуючої), які регулюють процес вибору стратегії розвитку підприємства, забезпечують конкурентоспроможність підприємства та продукції на вітчизняному і світовому ринках та сприяють стабільній фінансовій стійкості [27, с. 84].
Галелюк М. М.	Конкретна функція менеджменту, яка реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи [29, с. 15].
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І.	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у цій сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [30, с. 131].
Бондаренко Г. С.	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу [31, с. 6].
Піддубний І. О., Піддубна А. І.	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності [32, с. 58].

До об'єктів управління конкурентоспроможністю відноситься не лише продукція, а фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, технологічна забезпеченість та організаційна структура підприємства [33, с. 391].

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємств, аналізуючи джерела [33–34], представлені в додатку А (табл. А.3).

Підсумовуючи, можна виділити елементи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок (рис. 1.4).

Для більш детального розуміння концепції досліджуваної теми, необхідно глибше розібратися в дії управління конкурентоспроможності.



Рис. 1.4 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства [28, с. 169]

За А. Файолем управління окреслюється як ієрархічно-організована діяльність, завдяки якій визначається оптимальний спосіб групування робіт, розподіл повноважень і відповідальності на різних рівнях організації [35, с. 132].

І. Адісес наголошує на важливості чотирьох функцій, які повинні виконуватися для ефективної діяльності організації, такі як, виробництво результатів задля яких існує організація і які визначають її прибутковість, адміністрування для забезпечення ефективності, підприємництво, яке забезпечує управління змінами, та інтеграція – об'єднання елементів організації для забезпечення її діяльності на перспективу [36, с. 13].

Функції управління – це види діяльності щодо об'єкту, які зумовлюються кооперацією та поділом виконуваної роботи серед управлінського персоналу. Кожна функція складається із послідовності взаємопов'язаних дій для виконання поставленої ролі управління [37, с. 51].

До видів управління можна віднести: підприємницьке, державне, освітнє, виробниче, господарське, економічне, управління суспільством, персоналом тощо.

Проаналізувавши особливості впливу зовнішнього середовища розглянемо специфіку внутрішньої організації для підтримки життєдіяльності в конкретній сфері виробництва.

Серед видів управління на підприємстві можна виділити: управління конкурентоспроможністю, науково-технічною підготовкою виробництва, якістю продукції, персоналом підприємства, матеріально-технічним постачанням, фінансами, збутом продукції, маркетинговою кампанією, розвитком і удосконаленням системи адміністрування тощо.

Повертаючись до управління конкурентоспроможністю підприємства, зазначимо, що особливого значення воно набуває в критичних періодах економічного середовища. Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на управління конкурентоспроможністю (рис. 1.5).

На відміну від внутрішніх факторів, зовнішній вплив невідконтрольний суб'єктам і має не менш вагомий ефект на всю структуру підприємства [22, с. 307; 38, с. 49].

Ключовими факторами впливу на підприємстві є [39, с. 620]: скорочення платоспроможного попиту, економічне розподілення коштів споживачів, зростання цін на ресурси, недосконалий правових механізм господарювання, порушення функціонування ринку робочої сили. Тому при формуванні якісної системи управління конкурентоспроможністю підприємства важливим є орієнтир на зміну даних факторів.



Рис. 1.5 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу при управлінні конкурентоспроможністю підприємств

Система досягається чіткої організованості та визначеності, завдяки наступним методам: економічному (економічне планування та бюджетування, матеріальне заохочення), соціально-психологічному (моральне заохочення, соціальне планування), адміністративному (дисциплінарні та організаційні методи) [39, с. 631].

За допомогою даних методів вибудовується алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.6).

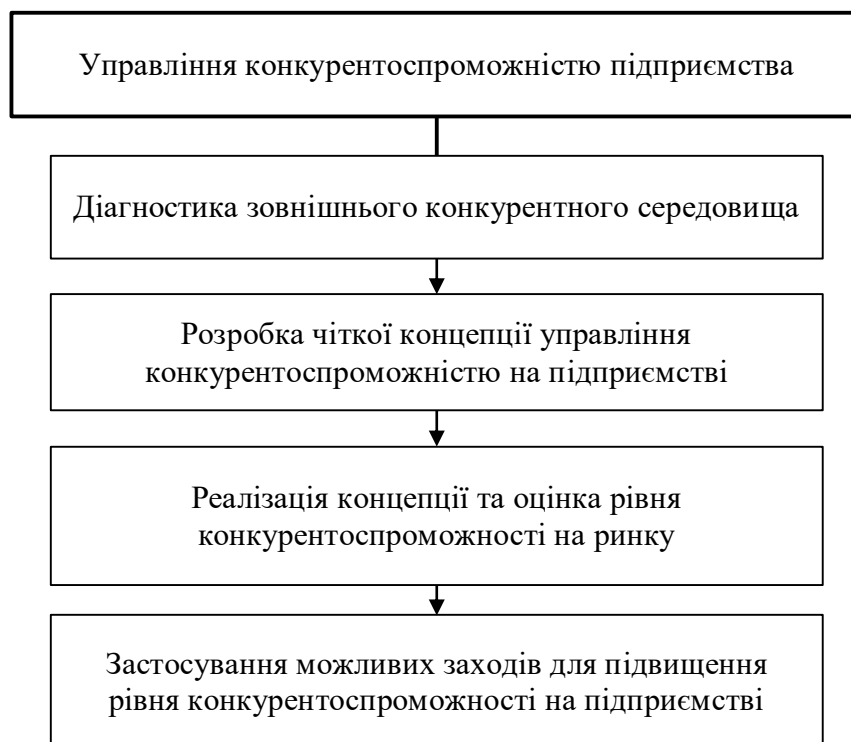


Рис. 1.6 – Алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства в кризових умовах

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.7).

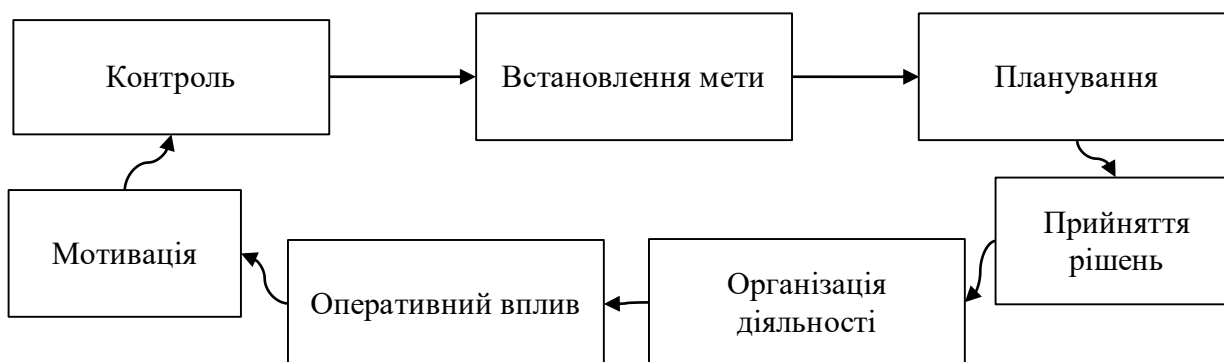


Рис. 1.7 – Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства [28, с. 170]

Слід відмітити, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику

конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства [40].

Проаналізувавши вивчену інформацію, можна додати, за власним судженням, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес, спрямований на формування, реалізацію та підтримку конкурентоспроможності, розвиток та забезпечення конкурентних переваг, консолідація дій та протидій факторам впливу на систему.

Дослідивши специфічність впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ та роль управління конкурентоспроможністю підприємства розглянемо методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю.

1.3. Методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності

В сучасному етапі розвитку економічної діяльності присутня постійна конкуренція між її учасниками. Оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства є невід'ємною частиною для довготривалого існування в конкурентному середовищі. При достатній кількості аналогічних виробництв на ринку важливим є визначення рівня його конкурентоспроможності та конкурентних переваг. Вдале використання переваг надає зміцнення стану конкурентоспроможності підприємства та збільшення частки на економічному ринку. Оцінка управління конкурентоспроможністю на підприємстві дає можливість виявлення потенційного зросту та максимального вдосконалення його діяльності.

Метою оцінки управління конкурентоспроможності підприємства є глибокий аналіз факторів, що впливають на споживачів, їхнє відношення до

підприємства та його продукції, а також можливість протистояння в середовищі конкуренції. Оцінка може відбуватися тільки при порівнянні умов, ресурсів і результатів діяльності підприємства з визнаними конкурентами.

Серед вчених в розвиток дослідження теми оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства поклали свої роботи: Дж. Гелбрейт, Л. Гелловей, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер. Поміж сучасників можна виділити таких науковців, як В. В. Вітлінський, П. І. Верченко, С. П. Гаврилук, Т. І. Ткаченко, А. В. Сігал.

В економічній діяльності вирізняють такі терміни як оцінка, діагностика та аналіз даних по управлінню конкурентоспроможністю підприємства. Аналіз проводиться по вже існуючим даним, які були отримані будь-яким способом (опитування, голосування, тестування, незаконно отримана інформація). Діагностика ототожнюється з аналізом та пошуком можливих помилок, слабких місць та розробкою методів удосконалення. Оцінка має більш обширне значення, так як проводиться на базисі аналітичних та діагностичних даних.

Оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із методологічних підходів формування конкурентоспроможності підприємства. Оцінка рівня базується на визначенні параметрів конкурентоспроможності, які залежать від об'єкта дослідження, а також від обраної методики [27, с. 39].

Серед методів оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства детально розглянемо модель М. Портера, ситуаційний SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод ефективної конкуренції та метод експертних оцінок.

Модель М. Портера базується на стійкості позицій підприємства на ринку, які визначаються витратами виробництва й продажем продукції, унікальністю товару, сферою конкуренції. Підприємство має змогу обрати масштабність конкуренції: увесь ринку чи в окремий його сегмент. Для вирішення цього питання використовують схему залежності між часткою

ринку та рентабельністю підприємства, запропоновану М. Портером (рис. 1.8).

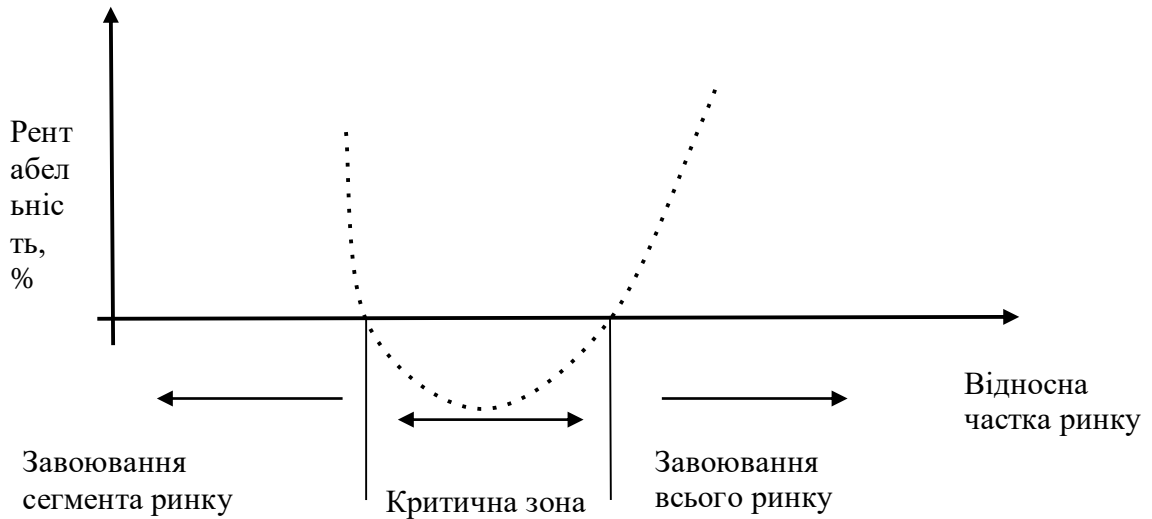


Рис. 1.8 – Залежність між рентабельністю підприємства та часткою ринку [27, с. 73]

Модель п'яти сил Портера дозволяє проаналізувати силу структури та характер конкурентної боротьби на економічному ринку, а також визначити оцінку впливу факторів: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. За кожною конкурентною силою обчислюється середнє значення її впливу.

За результатами експертного оцінювання п'яти сил конкуренції в галузі розраховується коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства ($K_{\text{впливу}}$) (1.1).

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \times I_{\text{нк}} + 0,2 \times I_{\text{ав}} + 0,3 \times I_{\text{сп}} + 0,1 \times I_{\text{пост}} + 0,2 \times I_{\text{к}} \quad (1.1)$$

Де, $I_{\text{нк}}$ – Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів.

$I_{\text{ав}}$ – Середнє значення сили впливу аналогічного виробництва.

$I_{\text{сп}}$ – Середнє значення сили впливу споживачів.

$I_{\text{пост}}$ – Середнє значення сили впливу постачальників.

$I_{\text{к}}$ – Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами.

Результати розрахунку коефіцієнту загального впливу свідчать про:

≤ 1.5 – максимально сприятлива позиція для розвитку підприємства у конкурентному середовищі, мінімальний вплив конкурентних сил. Наближене до монополії.

(1,5; 2,0) – характеризується олігопольним конкурентним середовищем: незначна кількість виробників однакового товару, існує дефіцит необхідної інформації, утруднений доступ до ресурсів.

[2,0; 2,5) – продукція на ринку є диференційованою, ускладнюється процес входу на ринок та виходу з нього, підприємства мають можливість впливати на ціну продукції.

$2,5 \geq$ – несприятлива для розвитку підприємства ринкову ситуація з максимальним впливом конкурентних сил, ринок близький до умов досконалої конкуренції.

Метод ситуаційного SWOT-аналізу (рис. 1.9) є першим етапом стратегічного планування і полягає в прийнятті зусиль для перетворення слабкостей у силу, а загроз в можливості; розвитку сильних сторін підприємства відповідно до їхніх обмежених можливостей.

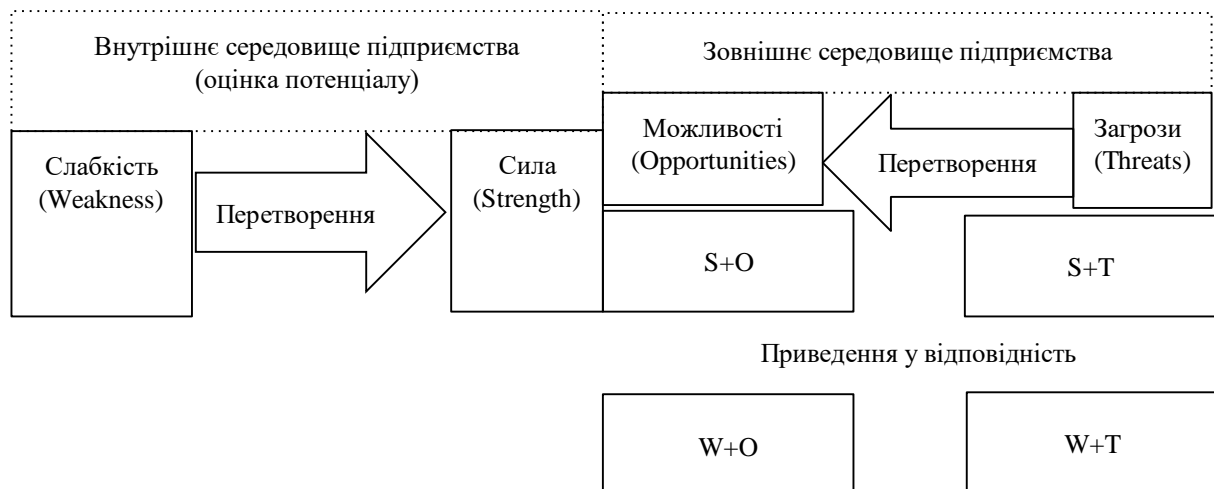


Рис. 1.9 – Ситуаційний SWOT-аналіз [39, с. 66]

SWOT-аналіз розробляється в п'ять етапів [27, с. 55]:

1. Аналіз конкурентних переваг підприємства за такими чинниками: ціна товарів; кваліфікація кадрів; інноваційність технологій; вартість сировинних та матеріальних ресурсів, які використовується під час виробництва продукції;

стан основних виробничих фондів; система менеджменту; сила конкуренції на «вході» і «виході» системи менеджменту підприємства та інші.

2. Розгляд слабких сторін конкурентоспроможності продукції, що випускається, на всіх локальних ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на 0-му рівні – комплексний показник конкурентоспроможності конкурентного товару; на 1-му рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості); сукупні витрати, умови застосування товару; на 2-му рівні – конкретні показники і т.д. Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами підприємства.

3. Діагностика факторів зовнішнього середовища підприємства (політичні, економічні, технологічні, ринкові та ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз підприємству й своєчасного запобігання збитків від них.

4. Оцінка стратегічних і тактичних можливостей підприємства (капітал, активи тощо), необхідні для запобігання загроз, зменшення слабкостей і росту сили.

5. Узгодження сили з можливостями для формування проекту розділів конкурентної стратегії підприємства.

PEST-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, що використовується для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на підприємство. Цей аналіз дозволяє оцінити зовнішнє середовище, в якому діє організація, і визначити фактори, які можуть впливати на її стратегічне планування і прийняття рішень [41, с. 41–45].

Основні компоненти PEST аналізу включають наступне:

Політичні фактори: Включають політичні стабільність, правові рамки, податкову політику, регулювання, політику зайнятості та інші фактори, пов'язані з впливом уряду на бізнес середовище.

Економічні фактори: Включають економічний розвиток, ринкову кон'юнктуру, процентні ставки, інфляцію, безробіття, курси валют та інші фактори, які можуть впливати на фінансовий стан та діяльність організації.

Соціокультурні фактори: Включають демографічні характеристики, культурні тренди, соціальні норми, споживчі поведінки та інші фактори, що впливають на смаки, уподобання та поведінку споживачів.

Технологічні фактори: Включають рівень технологічного розвитку, наукові відкриття, доступність нових технологій, інновації та інші фактори, які можуть впливати на процеси виробництва, дистрибуцію та конкурентоспроможність організації.

Аналізуючи представлені фактори, компанії можуть отримати більш глибоке розуміння зовнішнього середовища, в якому вони працюють, і враховувати ці фактори при формуванні своєї стратегії, прийнятті рішень та розробці бізнес-планів. PEST аналіз є корисним інструментом для ідентифікації можливих можливостей та загроз, а також для прогнозування тенденцій у зовнішньому середовищі.

Дослідження управління конкурентоспроможності послуг здійснюється за допомогою оцінки порівняльних переваг якості та ціни послуг, що надає підприємство. Для оцінювання використовують наступні параметри: асортимент, споживчі властивості послуг, умови їх надання та швидкість, маркетингова кампанія, рівень ризику та консультаційного обслуговування [42, с. 16–18].

Метод заснований на об'єктивній оцінці даних сукупності індивідуальних думок певної кількості залучених експертів (споживачів).

З метою визначення рівня якості/вартості послуг використовується 50–бальну шкалу оцінки, де: 10 балів – низький рівень; 20 балів – рівень нижче середнього; 30 балів – середній рівень; 40 балів – рівень вище середнього; 50 балів – високий рівень. Також для порівняння досліджується рівень якості/вартості конкурентів [43, с. 70–76].

Для розрахунків використовуються такі формули:

$$Q = k \times P, \quad (1.2)$$

де, Q – показник якості/вартості;

k – коефіцієнт значення показника для споживачів;

P – бальний показник.

$$I = Q_c \div Q_{\text{сер.}}, \quad (1.3)$$

де, I – відносний рівень показників;

Q_c – сукупний показник;

$Q_{\text{сер.}}$ – середній рівень показників.

Добуток відносної важливості параметра та його оцінки в балах допоможе визначити рівень якості/вартості послуг підприємств поштової логістики.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції дає можливість оцінити наскільки конкурентоспроможними є ті чи інші підприємства, а також кожне окреме підприємство протягом декількох років. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності [44].

Аналіз виконується в три етапи. Для початку розраховуються одиничні показники за такими критеріями: показники ефективності виробничої діяльності підприємства, показники фінансової стійкості підприємства, ефективність показників збуту та просування товарів, конкурентоспроможність послуг; використовуючи наступні формули:

$$1. \quad E_{\text{ВД}} = 0,31 \times B + 0,19 \times \Phi + 0,4 \times \text{РТ} + 0,1 \times \text{ПП}, \quad (1.4)$$

де, $E_{\text{ВД}}$ – Ефективність виробничої діяльності;

B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

РТ – відносний показник рентабельності товару;

ПП – відносний показник продуктивності праці.

$$2. \quad \Phi C = 0,29 \times KA + 0,2 \times KP + 0,36 \times KL + 0,15 \times KO, \quad (1.5)$$

де, ΦC – фінансова стійкість підприємства;

KA – відносний показник автономії організації;

KП – відносний показник платоспроможності організації;

KL – відносний показник коефіцієнту ліквідності

KO – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$3. \quad E3 = 0,37 \times RP + 0,29 \times K3 + 0,14 \times KP, \quad (1.6)$$

де, E3 – ефективність збуту та просування товарів;

RP – відносний показник рентабельності продаж;

K3 – відносний показник коефіцієнту затовареності готовою продукцією;

KP – відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Наступним кроком розраховується коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства:

$$KKO = 0,15 \times E_{ВД} + 0,29 \times \Phi C + 0,23 \times E3 + 0,33 \times KT, \quad (1.7)$$

де, $E_{ВД}$ – Ефективність виробничої діяльності;

ΦC – фінансова стійкість підприємства;

E3 – ефективність збуту та просування товарів;

KT – конкурентоспроможність товару.

Для зручності використовується 15–бальна шкала, яка допоможе перенести величини у відносні показники: 5 балів – показник гірший за базовий; 10 балів – показник відповідає базовому; 15 балів – показник більше за базовий.

На основі показників робиться висновок щодо управління конкурентоспроможністю на підприємстві. Дана оцінка управління конкурентоспроможністю охоплює всі найбільш важливі сторони господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати оцінку стану підприємства на галузевому ринку.

Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства, охоплює основні напрямки діяльності організації. Однак в основу методу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Одним з найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності є метод, що базується на теорії конкурентних переваг.

Конкурентні переваги – це характеристики властивостей товару або послуги, які створюють для підприємства певні переваги над прямими конкурентами.

Дані переваги виявляються під час визначення ринкової сили (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної фірми й ціни пріоритетного конкурента) та продуктивності (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної фірми й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги фірми порівняно з конкурентами та її оцінка.

Показником потенційних переваг вважають частку ринку, що належить конкретній фірмі. Розрахунок частки ринку виконують таким чином:

$$\text{Ч} = \frac{\text{Обсяг реалізованої продукції підприємства}}{\text{Обсяг реалізованих послуг}}, \quad (1.8)$$

Найбільш повну інформацію щодо конкурентного положення підприємства на цільовому ринку можна одержати, використовуючи одночасно декілька методів оцінки.

Висновки до розділу 1

За результатами здійсненої оцінки теоретичних та методологічних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства на базі наукових робіт вчених минулих поколінь та сучасників, законодавства України та особистого аналізу зроблено наступні висновки:

1. Розкрито сутність та теоретичну характеристику конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва та її важливість. Описано основні складові підприємницької діяльності без яких неможливе існування на економічному ринку, такі як конкуренція, управління конкурентоспроможністю, конкурентний потенціал, конкурентні переваги, конкурентний статус, конкурентний імунітет. Поглиблено розглянуто теоретичні аспекти конкуренції та її вплив на конкурентоспроможність підприємства.

2. Визначено місце управління конкурентоспроможністю суб'єкта в системі управління підприємством. Надана теоретично обґрунтована сутнісна характеристика ролі управління в системі управління підприємством. Детально вивчена теоретична характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ на сферу діяльності, а також зазначено головну роль управління конкурентоспроможності при кризових ситуаціях на економічному ринку. Розроблено план дій щодо управління конкурентоспроможністю. Виявлено зовнішній та внутрішній вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства при кризовому становищі на економічному ринку.

3. З'ясовано методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства. Охарактеризовано ключові поняття оцінки, діагностики та аналізу, а також їхню роль в реалізації управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності. Опрацьовано методи оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства, такі як

модель М. Портера, ситуаційний SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод, що базується на теорії конкурентних переваг та метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. Детально розглянуто можливості роботи представлених методів та їхню перспективу для управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретична частина дипломної роботи надала необхідні знання для подальшого застосування отриманої інформації на практиці, зокрема для дослідження управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» у наступному розділі бакалаврської роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» є одним з найбільших поштових операторів зв'язку, який працює на ринку України в кожному регіоні, а також в деяких регіонах Молдови, Грузії та Польщі [45].

Історія компанії «Нова Пошта» бере свій початок з лютого 2001 року, засновниками В'ячеславом Климовим і Володимиром Поперешнюком. Стартовий капітал становив 7000 доларів, а команда на початку включала в себе 7 осіб. В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк стали основними співзасновниками бізнесу, Інна Поперешнюк – міноритарним. Так почалася історія компанії, яка згодом сформувала в Україні ринок експрес-доставки.

ТОВ «Нова Пошта» надає клієнтам, як бізнесу, так і приватним особам, повний спектр логістичних послуг. До групи входять українські та зарубіжні компанії, зокрема Нова пошта, NovaPay та Nova Poshta Global [45].

NovaPay – небанківська фінансова установа, розвиває власну міжнародну платіжну систему NovaPay, в рамках якої здійснюються перекази коштів.

Nova Poshta Global розвиває міжнародну партнерську мережу, щоб надавати клієнтам послуги з експрес-доставки не тільки в Україні, а й за кордоном.

«Нова Пошта» – це поштово-вантажна компанія, що забезпечує легку доставку кожному клієнту: до відділення, поштомоту або за адресою. Компанія надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як найдрібніші посилки, так і великі вантажі. «Нова Пошта» дозволяє тисячам

підприємців створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном.

Використання сучасних технологій, технічного забезпечення, транспорту та кваліфікованого персоналу дозволяє компанії надавати якісне, просте та швидке обслуговування клієнтів.

ТОВ «Нова Пошта» реалізувала прискорений доступ споживачів до своїх послуг за допомогою офіційного сайту [45] та зручного мобільного додатку. Завдяки впровадженню новітніх технологій в компанію, стало можливим розрахувати фрахтову логістику, вартість доставки, визначити терміни доставки, знайти найближче відділення або викликати кур'єра.

ТОВ «Нова Пошта» є однією з найбільших логістичних компаній в Україні. Організаційна структура компанії складається з кількох рівнів управління та підрозділів:

1. Вище керівництво: Генеральний директор; Заступник генерального директора з питань логістики; Заступник генерального директора з питань фінансів та економіки.
2. Департаменти:
 - Логістики: підрозділ з планування маршрутів доставки, підрозділ з управління складами, підрозділ з вантажними перевезеннями, підрозділ зі збирання та сортування вантажів;
 - Розвитку: підрозділ з розвитку мережі відділень, підрозділ з експансії на нові ринки, підрозділ з підготовки та планування нових послуг;
 - Маркетингу: підрозділ з реклами та маркетингу, підрозділ зі зв'язків з громадськістю, підрозділ з дослідження ринку та аналізу даних;
 - Персоналу: підрозділ з підбору та розвитку персоналу, підрозділ з оплати праці та соціального захисту, підрозділ з організації навчання та розвитку співробітників;
 - Інформаційних технологій: підрозділ з розробки програмного забезпечення, підрозділ з технічної підтримки та обслуговування комп'ютерної техніки, підрозділ з кібербезпеки та захисту інформації;

- Продажів та обслуговування клієнтів: підрозділ з продажів та розвитку бізнесу, підрозділ з обслуговування клієнтів, підрозділ зі збуту товарів і послуг;
 - Фінансів: підрозділ з бухгалтерського обліку та звітності, підрозділ з управління фінансовими ризиками, підрозділ зі здійснення платежів та управління банківськими рахунками;
 - Юридичних питань: підрозділ зі здійснення юридичного аналізу та розробки договорів, підрозділ зі здійснення юридичної підтримки бізнес-процесів, підрозділ зі здійснення захисту інтересів компанії у судових та інших органах;
 - Якості: підрозділ з контролю якості доставки та обробки вантажів, підрозділ зі здійснення аудитів та інспекцій, підрозділ зі здійснення аналізу та управління ризиками якості послуг.
3. Регіональні відділення: Керівники регіональних відділень; Офісні менеджери.
 4. Відділення доставки: Керівники відділень доставки; Кур'єри.
 5. Відділ продажів: Керівник відділу продажів; Менеджери з продажів.
 6. Відділ якості: Керівник відділу якості; Фахівці з контролю якості.
 7. Відділ зберігання та обробки вантажів: Керівник відділу зберігання та обробки вантажів; Робітники зберігання та обробки вантажів.
 8. Відділ розвитку та стратегії: Керівник відділу розвитку та стратегії; Аналітики та стратеги.
 9. Відділ міжнародних відправлень: Керівник відділу міжнародних перевезень; Фахівці міжнародних перевезень.

Додатковою частиною організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» є мережа відділень, складів та пунктів прийому-видачі вантажів, які розташовані по всій території України. Організаційна структура мережі відділень містить такі рівні:

1. Регіональні дирекції, які забезпечують управління діяльністю відділень та пунктів прийому-видачі вантажів на території країни. Кожна регіональна дирекція обслуговує декілька областей України.

2. Відділення, які складаються з кількох пунктів прийому-видачі вантажів та забезпечують роботу на певній території. Кожне відділення має свого керівника, який забезпечує виконання завдань та контролює роботу пунктів прийому-видачі.

3. Пункти прийому-видачі вантажів, які забезпечують приймання та видачу вантажів споживачам. Кожен пункт прийому-видачі має свого керівника, який відповідає за його роботу та забезпечення якості наданих послуг.

Управління мережею відділень та пунктів прийому-видачі вантажів здійснюється з центрального офісу компанії та регіональних дирекцій. Для забезпечення ефективності роботи мережі використовуються інформаційні технології, зокрема власна інформаційна система, яка дає змогу в режимі онлайн відстежувати вантажі та здійснювати їх облік та обробку. Також у компанії використовуються мобільні додатки для зручності клієнтів та співробітників.

Як і будь-яка велика компанія ТОВ «Нова Пошта» має свій кодекс корпоративної етики, який допомагає працівникам надавати якісні послуги, а клієнтам отримувати їх (рис. 2.1).

Більш інтенсивна економічна діяльність та урбанізація можуть призводити до підвищення рівнів забруднення повітря, води та землі, а також споживання скінченних ресурсів у спосіб, що може загрожувати людям та навколишньому середовищу на місцевому, регіональному та глобальному рівнях. Таким чином, ефективне використання ресурсів, попередження і контроль забруднення є важливими елементами екологічної та соціальної сталості на ТОВ «Нова Пошта».



Рис. 2.1 – Кодекс корпоративної етики [45]

Компанія налічує більше 11 тисяч відділень та понад 14 тисяч поштоматів по всій Україні, а кількість відправлень на 2021 рік зросла на 14% та перевищила 372 мільйона посилок та вантажів.

Законодавча та нормативна база регулювання діяльності на ТОВ «Нова Пошта» складається з наступних нормативних актів та законів:

1. Кодекс законів про працю в Україні, який встановлює правила працівників та працедавців, зокрема вимоги до умов праці, заробітної плати, робочого часу та інші [46].

2. Закон України «Про поштовий зв'язок», який регулює діяльність поштових операторів в Україні, зокрема встановлює вимоги до послуг, які

надаються, та їх якості, умови здійснення поштового зв'язку, а також вимоги до ліцензування діяльності поштових операторів [47].

3. Закон України «Про захист персональних даних», який встановлює вимоги до зберігання та обробки персональних даних клієнтів, що надаються ТОВ «Нова Пошта» [48].

4. Закон України «Про захист прав споживачів», який встановлює права та обов'язки споживачів, а також вимоги до якості та безпеки товарів та послуг, що надаються ТОВ «Нова Пошта» [49].

5. Комплексний тарифний план на послуги поштового зв'язку, що затверджується Національною комісією з питань регулювання зв'язку та інформатизації [50].

6. Внутрішні правила ТОВ «Нова Пошта», які регулюють внутрішній порядок діяльності компанії, вимоги до працівників та їх поведінки, вимоги до безпеки праці та інші аспекти діяльності компанії [51].

7. Угода про надання послуг з доставки, яка укладається між клієнтом та ТОВ «Нова Пошта», та встановлює умови надання послуг, вартість та терміни доставки, відповідальність сторін та інші умови [52].

8. Різноманітні нормативні документи та стандарти, що регулюють безпеку транспорту, використання технічних засобів, умови зберігання та перевезення вантажів та інші аспекти діяльності компанії [53].

9. Міжнародні договори та конвенції, які регулюють міжнародну поштову діяльність та зв'язок, такі як Конвенція про міжнародний поштовий зв'язок, Мадридський протокол та інші [54].

10. Податковий кодекс України, який встановлює правила оподаткування діяльності підприємств, в тому числі ТОВ «Нова Пошта» [55].

Ці нормативні акти та документи спрямовані на забезпечення якості та безпеки надання послуг, регулювання взаємовідносин між клієнтами та компанією, а також забезпечення дотримання прав працівників та споживачів. Також вони сприяють стабільному розвитку діяльності ТОВ «Нова Пошта» та забезпечують її дотримання вимог законодавства в Україні та за її межами.

Кадрова політика компанії базується на дотриманні національного трудового законодавства 10 принципів Глобального договору ООН та у відповідності соціальної відповідальності і звітності стандартам SA 8000 та ISO 26000.

ТОВ «Нова Пошта» застосовує у своїй роботі політику рівних можливостей, яка стосується заробітної плати, балансування між роботою та особистим життям, свободою об'єднань, безпекою на робочому місці, заборонаю дискримінації, дитячої та примусової праці, упереджень щодо віку, статі, сексуальної орієнтації та расової, національної, релігійної приналежності, а також інвалідності.

Основною метою даної політики є:

- Формування у працівників, клієнтів та контрагентів компанії однакового розуміння позиції компанії про створення рівних можливостей та усунення бар'єрів;
- Підвищення обізнаності працівників щодо принципів рівності, різноманіття та інклюзивності;
- Попередження будь-яких дискримінаційних дій з боку працівників компанії по відношенню до інших працівників, клієнтів та контрагентів;
- Встановлення обов'язку працівників компанії знати і дотримуватися принципів та вимог цієї політики, а також законодавства України щодо недопущення дискримінації.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» включає більше 10000 відділень у всіх регіонах України, більше 20000 співробітників та понад 13000 автомобілів, що забезпечують доставку відправлень клієнтам. Крім того, компанія має велику мережу складів, які знаходяться у більш ніж 70 містах країни.

Ключові фактори успіху ТОВ «Нова Пошта» включають:

- Ефективну мережу відділень та складів, що забезпечують швидку та надійну доставку по всій Україні;

- Високоякісне обслуговування клієнтів та інноваційні послуги, такі як онлайн-замовлення та відстеження відправлень;
- Використання сучасних технологій у логістиці та управлінні компанією;
- Стратегію розвитку, що передбачає розширення мережі та вдосконалення послуг.

Основним узагальнюючим показником господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» є прибуток, порядок використання якого визначає вищий орган засновника. Джерелами формування доходів, а в подальшому і прибутку підприємства є:

- Доходи, одержані від реалізації товарів та послуг, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності;
- Кредити банків та інших кредиторів;
- Безоплатні або благодійні внески;
- Майно, придбане підприємством на засадах, не заборонених чинним законодавством.
- Приріст балансової вартості запасів;
- Доходи від виконання довгострокових договорів та інші доходи.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» (Табл 2.1), використовуючи данні наведені у додатках В, Д, Ж.

Даний аналіз дозволяє оцінити загальний поточний стан підприємства, фінансові можливості для подальшого розвитку, темпи росту за досліджувані роки, позитивний або негативний вплив факторів на показники, показники доходів від реалізації послуг та їхня собівартість при реалізації, середньорічні вартості активів та основних засобів, а також валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат за 2019–2021 рр.

За даними незалежних аудиторів ТОВ «Нова Пошта» отримало наступні показники за 2019–2021 роки.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2019–2021 рр. [56]

Показник / рік	млн. грн.			Абсолютне відхилення / Темп росту (%)		
	2019	2020	2021	2019 / 2020	2020 / 2021	2019 / 2021
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	16010,83	20621,61	25549,6	4610,78 / 128,8	4927,99 / 123,9	9538,77 / 159,6
Собівартість реалізованої продукції	11733,47	14553,16	18678,5	2819,69 / 124	4215,34 / 128,3	6945,03 / 159,2
Валовий прибуток	4277,35	6068,45	6871,1	1791,1 / 141,9	802,65 / 113,2	2593,75 / 160,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1951,62	3129,17	3552,02	1177,55 / 160,3	422,85 / 113,5	1600,4 / 182
Чистий фінансовий результат: прибуток	1088,11	1709,87	2519,61	621,76 / 157,1	809,74 / 147,3	1431,5 / 231,5
Сер.-річна вартість активів	5957,81	8230,46	12449,34	2272,65 / 138,14	4218,88 / 151,25	6491,53 / 208,95
Сер.-річна вартість основних засобів	1696,06	2787,7	5121,5	1091,64 / 164,36	2333,8 / 183,71	3425,44 / 301,96
Сер. к-сть працівників (тис./чол.)	27334	28831	33717	1497 / 105,5	4886 / 116,9	6838 / 123,3

Аналізуючи дані таблиці 2.1, у 2019–2021 рр. робимо висновок, що ТОВ «Нова Пошта» зазнала змін. Чистий дохід від реалізації послуг з 2019 року на 2020 рік збільшився на 4610,78 млн. грн., при темпі росту в 128,8%, а вже з 2020 року на 2021 рік – на 4927,99 млн. грн. з темпом росту в 123,9%. Загалом за 2019–2021 рр. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 9538,77 млн. грн. при темпі росту 159,6%. Простежується скорочення темпів росту чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Нова Пошта», що є наслідком змін в зовнішньому середовищі – пандемії.

Спостерігається ріст собівартості реалізованої продукції, що є негативним моментом для ТОВ «Нова Пошта». На 2020 рік собівартість зросла

на 2819,69 млн. грн. з темпом росту 124%. З 2020 року на 2021 рік – 4215,34 млн. грн. і темпом росту 128,3%. Загалом за 2019–2021 рр. собівартість від реалізованої продукції виросла на 6945,03 млн. грн. при темпі росту 159,2%. Ріст собівартості реалізованої продукції свідчить про залежність від фактору збільшення витрат на ТОВ «Нова Пошта».

Простежується різкий спад валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності зросли відповідно на 1791,1 млн. грн. та 1177,55 млн. грн. при темпі росту 141,9% та 160,3%. Вже в порівнянні з 2021 роком валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності зросли відповідно на 802,65 млн. грн. та 422,85 млн. грн. при темпі росту 113,2% та 113,5%. Загалом за 2019–2021 рр. валовий прибуток зріс на 2593,75 млн. грн. при темпі росту 160,6%, а фінансовий результат від операційної діяльності – на 1600,4 млн. грн. при темпі росту 182%.

Чистий прибуток за період дослідження зріс на 1431,5 млн. грн. при темпі росту 231,5 %. При цьому темпи росту чистого прибутку у 2019-2021 роках були вище темпів росту валового та операційного прибутку, що є позитивним моментом в діяльності підприємства-бази дослідження.

Також можемо зазначити ріст вартості активів та основних фондів компанії, що є важливою частиною балансу підприємства, які використовуються для забезпечення основної діяльності. На 2020 рік у порівнянні з 2019 роком середньорічна вартість активів та середньорічна вартість основних засобів зросла відповідно на 2272,65 млн. грн. та 1091,64 млн. грн. при темпі росту 138,14% та 164,36%. В порівнянні з 2021 роком середньорічна вартість активів та середньорічна вартість основних засобів зросла відповідно на 4218,88 млн. грн. та 2333,8 млн. грн. при темпі росту 151,25% та 183,71%. Загалом в порівнянні 2021 року з 2019 роком середньорічна вартість активів та середньорічна вартість основних засобів

зросла відповідно на 6491,53 млн. грн. та 3425,44 млн. грн. при темпі росту 208,95% та 301,96%.

Вартість основних фондів є важливим показником для аналізу фінансового стану компанії, оскільки відображає рівень інвестицій в основні засоби, які використовуються для забезпечення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Загалом бачимо позитивний стан економічних показників ТОВ «Нова Пошта» за 2019–2021 роки діяльності.

Для кращого розуміння результатів проведеної експертизи розглянемо рис. 2.2.

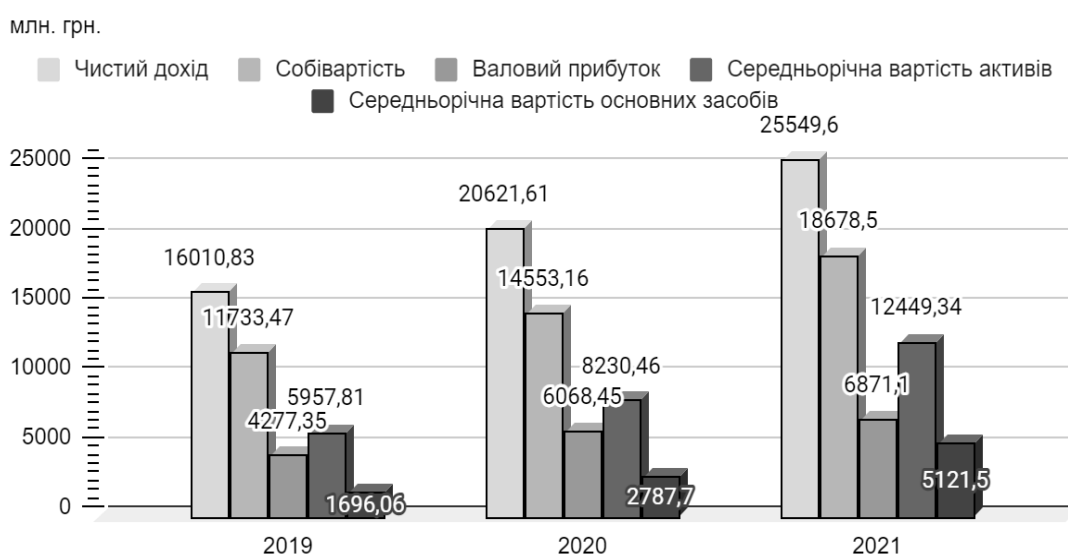


Рис. 2.2 – Динаміка зміни основних економічних показників фінансової діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2019–2021 роки.

Для зваженої оцінки ефективності діяльності необхідно провести аналіз за методичними аспектами.

На 2019 рік компанія сплатила 4,3 млрд. грн. податків, що на 29% більше за попередній рік. І у 2020 році збільшила податок на 18%, сплативши 5,08 млрд. грн. До податкової структури відносяться: податок на додану вартість, податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб, єдиний соціальний внесок, військовий та інші збори.

Протягом розглянутого періоду, ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало стабільний ріст у своїй фінансовій діяльності, що свідчить про успішну роботу компанії. Загалом, було помітно покращення важливих економічних показників, таких як обсяги продажів, прибуток та рентабельність.

За 2019–2021 років, обсяги продажів ТОВ «Нова Пошта» зростали стабільно. Це свідчить про постійне збільшення попиту на послуги компанії та її успішне проникнення на ринок. Значне зростання обсягів продажів свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свої ресурси та успішно конкурує на ринку.

Одночасно зі зростанням обсягів продажів, ТОВ «Нова Пошта» також досягало позитивних результатів у плані прибутку. Це означає, що компанія забезпечувала ефективну управлінську стратегію, що дозволило їй отримувати більше прибутку зі збільшенням обсягів продажів.

Крім того, рентабельність ТОВ «Нова Пошта» показувала позитивну динаміку. Це свідчить про те, що компанія ефективно керує своїми витратами та має стійку прибутковість на кожну одиницю продукції чи послуги.

Загалом, аналіз основних економічних показників фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2019–2021 роки підтверджує успішність компанії. Зростання обсягів продажів, прибутку та рентабельності свідчать про ефективне управління конкурентоспроможністю та здатність підприємства адаптуватися до змін у ринкових мовах.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» є однією з найбільших логістичних компаній в Україні, що надає послуги з доставки поштових відправлень, кур'єрської доставки, експрес-доставки, а також інших логістичних послуг.

Надалі проведемо оцінку конкурентоспроможності на ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища повинна бути проведена з урахуванням всіх важливих факторів, що впливають на успіх компанії. Це допоможе компанії зберегти свою лідерську позицію на ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища може здійснюватися з урахуванням наступних факторів:

1. Конкурентне середовище: ринок логістики та доставки постійно зростає, і з'являються нові конкуренти. Також, клієнти стають все вимогливішими, тому компанія повинна постійно розвивати свої послуги та відповідати на потреби клієнтів.

2. Технологічні зміни: розвиток технологій дозволяє зробити логістику та доставку більш ефективною та швидкою. ТОВ «Нова Пошта» повинна використовувати сучасні технології та інновації, щоб підвищити якість та швидкість своїх послуг.

3. Законодавче середовище: законодавчі зміни можуть впливати на діяльність компанії, наприклад, зміни у митних правилах та регулюванні логістичних послуг. ТОВ «Нова Пошта» повинна відповідати всім законодавчим вимогам та підтримувати стосунки з урядовими органами.

4. Економічні умови: економічна ситуація в країні може вплинути на споживчі настрої та попит на логістичні послуги. ТОВ «Нова Пошта» повинна бути готовою до змін та адаптуватися до економічних умов.

5. Кадровий потенціал: успіх компанії залежить від кваліфікації та мотивації персоналу. ТОВ «Нова Пошта» повинна забезпечувати своїх співробітників можливостями розвитку та підтримувати професійну компетенцію.

6. Бренд: може впливати на споживчу лояльність та рівень довіри. ТОВ «Нова Пошта» повинна зберігати свій позитивний бренд та розвиватися у відповідності з його цінностями та іміджем.

7. Фінансова стійкість: є важливою складовою конкурентоспроможності компанії. ТОВ «Нова Пошта» повинна зберігати достатній рівень прибутку та ефективно використовувати свої ресурси, щоб забезпечити свою стабільність та розвиток.

8. Якість послуг: є ключовим фактором конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Компанія повинна забезпечувати високу якість доставки та обслуговування клієнтів, щоб задовольняти їх потреби та вимоги.

9. Інноваційність: забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. ТОВ «Нова Пошта» повинна постійно розвивати нові технології та рішення, які забезпечують більш ефективну та зручну доставку для клієнтів.

10. Партнерські відносини: партнерські відносини є важливим фактором для забезпечення надійної та якісної доставки для клієнтів. ТОВ «Нова Пошта» повинна підтримувати добрі відносини з постачальниками та підприємствами, з якими вона співпрацює.

11. Екологічна відповідальність: сьогодні все більше споживачів звертають увагу на екологічні проблеми та приймають рішення на основі цих принципів. ТОВ «Нова Пошта» повинна бути екологічно відповідальною компанією та забезпечувати зменшення свого впливу на навколишнє середовище.

12. Маркетингова стратегія: маркетингова стратегія є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Компанія повинна розробляти та реалізовувати ефективні маркетингові стратегії, щоб залучати нових клієнтів та підтримувати відносини з наявними.

13. Конкуренція: конкуренція є важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність компанії. У зв'язку зі зростанням конкуренції в сфері логістики та електронної комерції, ТОВ «Нова Пошта» повинна постійно

підвищувати свій рівень послуг та залучати клієнтів новими пропозиціями та інноваційними рішеннями.

14. Рівень зарплат та умов праці: сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих співробітників, що в свою чергу впливає на якість та ефективність надання послуг. ТОВ «Нова Пошта» повинна забезпечувати конкурентні зарплати та гідні умови праці для своїх співробітників.

15. Розвиток інфраструктури: будівництво нових складів та відділень, покращення стану доріг та транспортних комунікацій, дозволяє підвищити ефективність та швидкість доставки товарів. ТОВ «Нова Пошта» повинна забезпечувати розвиток своєї інфраструктури, щоб покращити якість та ефективність своїх послуг.

Найбільшими конкурентами ТОВ «Нова Пошта» є АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery», ТОВ «Meest» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика компаній-конкурентів [45; 57–61]

Назва компанії / Критерії	Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Delivery	Meest
Кількість точок взаємодії	23000>	>12000	450>	480>	4000>
Сегментація	eCommerce; C2C; B2B; B2C				
Top of mind	99%	91%	30%	32%	54%
Розрахунок вартості доставки за однакових умов (грн)	70	42	47	50	55
Терміни доставки (дні)	1–2	2–6	1–3	1–3	1–3
Інтернет-доступ	Сайт; Додаток; Чат-бот				
Рейтинг додатку (Google play)	3,9	2,1	2,7	4,1	3,4

Аналізуючи характеристику конкурентів можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» знаходиться в стабільному конкурентному середовищі і є конкурентоспроможною логістичною компанією. Серед переваг: широка мережа відділень, висока якість обслуговування, широкий спектр послуг, швидка доставка, зручний та клієнтоорієнтований сервіс.

Top of mind сервіс, який дозволяє проаналізувати думки споживачів та оцінити цільову аудиторію. З діагностики даних можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» займає перше місце серед думок населення. Це насамперед впливає на вибір нових клієнтів щодо користування послугами.

Стан конкурентного середовища залежить від факторів, які на нього впливають. Детальніше дослідимо середовище в якому знаходиться ТОВ «Нова Пошта» за допомогою моделі Портера методом експертних оцінок.

Завдяки 5 силам впливу (загроза появи послуг-замінників, загроза існуючих конкурентів, загроза появи нових конкурентів, ступінь влади покупців, ступінь влади постачальників), проведемо та проаналізуємо оцінку конкурентного середовища та позицію компанії в даному середовищі (дод. Б, табл. Б.1). Для проведення аналізу та розрахунку коефіцієнту впливу використовуємо середні значення з додатку Б, табл. Б.1 (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Середні значення 5 сил впливу за М. Портером

Сила впливу / рік	2021	2020	2019
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{НК}$)	1,5	2,25	2,125
Середнє значення сили впливу аналогічного виробництва ($I_{ав}$)	2,25	2	2
Середнє значення сили впливу споживачів ($I_{сп}$)	2,33	1,83	2,33
Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост}$)	1,6	1,6	1,4
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами ($I_{к}$)	2,14	2,42	1,85

За результатами оцінки конкурентних сил розрахуємо коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства за формулою 1.1:

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

$$K_{\text{впливу}} = 2,034$$

$$K_{\text{впл.2020}} = 0,2 \times 2,25 + 0,2 \times 2 + 0,3 \times 1,83 + 0,1 \times 1,6 + 0,2 \times 2,42$$

$$K_{\text{впливу}} = 2,043$$

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

$$K_{\text{впливу}} = 2,037$$

Результати розрахунку коефіцієнтів загального впливу зовнішнього середовища знаходяться в проміжку від 2.0 до 2.5 і свідчать про диференційовану продукцію на ринку, ускладнений процес входу на ринок і виходу з нього та можливість підприємств впливати на ціноутворення.

Значення коефіцієнта впливу вказує на суттєвий і значний вплив фактора, який розглядається, на досліджуваний процес або явище. У 2021 році значення 2,037 свідчить про те, що розглядуваний фактор має високу важливість і суттєвий вплив на досліджувані економічні показники чи процеси.

Аналізуючи 2019–2021 роки бачимо, що найбільший коефіцієнт впливу зовнішнього середовища знаходився у 2020 році, що є наслідком періоду трансформації та пристосування до змін через пандемію. У 2021 році коефіцієнт впливу знизився, що свідчить про позитивний процес адаптації.

Враховуючи велику вагу фактору, проведемо додаткові дослідження, аналіз та планування для ефективного управління та мінімізації можливих ризиків, пов'язаних з впливом даного фактору на діяльність підприємства. Такий підхід допоможе забезпечити стабільність та покращення економічних показників підприємства відповідно до вимог та цілей.

Наступним кроком дослідимо сильні та слабкі сторони ТОВ «Нова Пошта» за допомогою методу ситуаційного SWOT-аналізу, який є одним з етапів стратегічного планування і полягає в прийнятті зусиль для перетворення слабкостей у силу, а загроз в можливості, а також розвитку

сильних сторін підприємства відповідно до їхніх обмежених можливостей (табл. 2.4).

Порівняння здійснюється на основі логістичного ринку України та присутніх в ній основних конкурентів АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery», ТОВ «Meest» за наявними поштовими та логістичними послугами.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Внутрішнє середовище підприємства	
Сильні сторони	Слабкості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока впізнаваність бренду. 2. Висока частка ринку. 3. Технології та інформаційні системи. 4. Співпраця з іноземним ринком. 5. Інтернет-доступ. 6. Висока автоматизація відділень. 7. Поштомати. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі ціни на послуги. 2. Високі вимоги до якості. 3. Високі витрати на реалізацію послуг. 4. Залежність від залучення споживачів.
Зовнішнє середовище підприємства	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Міграція населення. 2. Розвиток нових технологій та інформаційних систем. 3. Закриття конкурентів через зовнішні загрози. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення цін на паливо. 2. Конкуренти на міжнародному ринку. 3. російська військова агресія.

Сильні сторони:

- За даними InMind ТОВ «Нова Пошта» має 99% впізнаваності бренду [56].
- ТОВ «Нова Пошта» має більшу частку ринку зважаючи на свого основного конкурента АТ «Укрпошта», що дозволяє мати великі обсяги надання послуг.
- ТОВ «Нова Пошта» розробила технологію інноваційних терміналів, які прискорили роботу підприємства та дозволили збільшити об'єм в декілька разів.

- Завдяки співпраці на іноземному ринку, ТОВ «Нова Пошта» має змогу доставляти товар по всьому світу.
- ТОВ «Нова Пошта» має зручний сайт та мобільний додаток за допомогою якого можна дізнатись будь-яку необхідну інформацію пов'язану з підприємством, а також отримати персональну допомогу від онлайн-оператора.
- Кожне відділення ТОВ «Нова Пошта» обладнане зоною самообслуговування та розумними шафами, де кожен клієнт має змогу забрати та оплатити товар за допомогою додатку в смартфоні.
- Різке збільшення кількості поштоматів в місті дозволяє споживачам швидко забирати посилки в зручних для них місцях (в під'їзді, біля будинку, магазину).

Слабкі сторони:

- ТОВ «Нова Пошта» має найвищі ціни серед підприємств-конкурентів (див. табл. 2.2)
- Високі вимоги до якості потребують збільшення витрат на виробництво послуг та систематичного підвищення кваліфікації у співробітників.
- ТОВ «Нова Пошта» має високу собівартість реалізованих послуг, порівнюючи з основним конкурентом АТ «Укрпошта». У 2021 році ТОВ «Нова Пошта» собівартість реалізованих послуг складала 18678,5 млн. грн., тоді як у АТ «Укрпошта» – 9536,42 млн. грн. Відповідно у 2020 році: 14553,16 млн. грн. та 7774,56 млн. грн.; У 2019 році: 11733,47 млн. грн. та 6596,95 млн. грн. (див. дод. В, Д, Ж, И).
- ТОВ «Нова Пошта» має постійно оновлювати свої послуги для споживачів, розширювати мережу та популяризувати послуги для безперервної роботи організації, а також підтримки і збільшення частки ринку.

Можливості:

- Завдяки високій міграції населення ТОВ «Нова Пошта» має змогу розширити кількість відділень безпосередньо в країнах де ТОВ «Нова Пошта» вже працює, а також відкрити відділення в нових країнах.

- Прогрес в розвитку нових технологій та інформаційних систем дозволить покращити якість обслуговування та зменшити витрати.
- Через військовий конфлікт у 2022 році компанія ТОВ «Justin» була вимушена тимчасово припинити роботу та скоротити наявність працюючих відділень, про що було повідомлено на офіційному сайті компанії.

Загрози:

- За даними Міністерства фінансів на початок 2019 року середні ціни на пальне становили: А95+ – 30,13 грн./л.; А95 – 29,18 грн./л.; А92 – 28,10 грн./л.; ДП – 29,10 грн./л.; Газ – 13,45 грн./л. На кінець 2021 року середні ціни на пальне становили: А95+ – 33,73 грн./л.; А95 – 31,39 грн./л.; А92 – 30,61 грн./л.; ДП – 30,31 грн./л.; Газ – 19,06 грн./л. [62].
- Висока конкуренція на міжнародному ринку з такими компаніями як UPS, FeDex, DHL, які були засновані в 1907, 1971 та 1969 роках відповідно. Мають великий досвід та базу клієнтів по всьому світу.
- За різними оцінками під час війни з країни виїхало близько 14,5 млн. осіб, що негативно впливає на споживання послуг ТОВ «Нова Пошта» та чистий дохід від реалізації послуг.

Загалом, ТОВ «Нова Пошта» має дуже сильну позицію на ринку поштових послуг в Україні. Однак, компанія повинна постійно розвиватися та вдосконалювати свої технології і послуги, щоб залишатися конкурентоспроможною та відповідати потребам споживачів.

Також важливим є врахування змін на ринку та швидке реагування на нові тенденції.

Аналізуючи відгуки та скарги від користувачів послуг можна дійти висновку, що ТОВ «Нова Пошта» має незначну кількість незадоволених клієнтів, які претендують на зниженні цін та підвищенні якості обслуговування. Незважаючи на існуючі відгуки, ТОВ «Нова Пошта» має багато сильних сторін, які є рушієм в процесі росту компанії. Серед них важливим є інноваційний прогрес та розгалужена система мережі в країні, що дозволяє компанії бути лідером на економічному ринку та мати легку

доступність для споживачів, а також кваліфікація співробітників, яка є важливою для ТОВ «Нова Пошта».

В умовах зовнішньої трансформації 2019–2021 років ТОВ «Нова Пошта» зазнала серйозних змін. Економічний ринок знаходився під повним непередбачуваним впливом пандемічних наслідків і мав пристосовуватися до заданих умов та внести ряд певних змін задля врегулювання ситуації. Попри неконтрольовані події ТОВ «Нова Пошта» підвищила свій прибуток та покращила відносини зі споживачами.

Головною проблемою в період трансформації в зовнішньому середовищі був вихід компаній з економічного ринку, ТОВ «Нова Пошта» не тільки не вийшла з ринку, але й укріпила своє положення серед конкурентів.

Далі необхідним є проведення PEST-аналізу, за допомогою якого детальніше вивчимо ринок в якому знаходиться ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Політичні (P)	Економічні (E)
<ul style="list-style-type: none"> - Законодавчі зміни. - Міжнародні угоди. 	<ul style="list-style-type: none"> - Тарифи на підтримку транспорту. - Податкова політика. - Рівень безробіття. - Валютні курси.
Соціальні (S)	Технологічні (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Демографічні зміни. - Споживацький попит. - Екологічна свідомість. 	<ul style="list-style-type: none"> - Технологічний розвиток. - Електронна комерція.

Проаналізуємо потенційні чинники впливу з боку політичного, економічного, соціального та технологічного середовищ. За період досліджуваних 2019–2021 років бачимо що основним чинником для змін слугувала пандемія. До законодавчих актів були внесені зміни, спрямовані на запобігання, виникнення та поширення коронавірусної хвороби, які стосувалися всіх чотирьох чинників впливу. Була застосована система

штрафів та жорсткіше державне контролювання за процесами ведення бізнесу. Через ситуацію відбувся спад фінансування [63].

Політичні фактори:

- Законодавчі зміни:

1. Законодавство про електронну комерцію: Правила щодо захисту прав споживачів, конфіденційності даних та електронних платежів. Ці зміни мали позитивний вплив на ТОВ «Нова Пошта» у зв'язку з обробкою та доставкою замовлень онлайн-торговців. ТОВ «Нова Пошта» має високу конфіденційність даних та якісну мережу електронних платежів [64].

2. Законодавство про захист персональних даних: Впровадження загального регламенту щодо захисту персональних даних мало позитивний вплив так як ТОВ «Нова Пошта» вжили необхідних заходів для забезпечення конфіденційності та захисту даних своїх клієнтів, що добре вплинуло на їхню довіру [65].

3. Законодавство про працю та соціальне забезпечення: Зміни у вимогах до оплати праці, прав працівників, соціального забезпечення та компенсацій мали позитивний вплив на працевлаштування в ТОВ «Нова Пошта» [66].

– Угода про політичне співробітництво, вільну торгівлю і стратегічне партнерство між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії прийнята у 2020 році має позитивний вплив на співробітництво СК з ТОВ «Нова Пошта» [67].

Економічні фактори:

– Підвищення цін на пальне за даними Мінфін за досліджувані роки має негативний вплив на ТОВ «Нова Пошта» через зростання витрат на логістику транспортних засобів [62].

– Встановлюється відсоткова ставка єдиного податку для одиниць III групи, які використовують особливості оподаткування на період дії воєнного стану, у розмірі 2% доходу та звільняються від обов'язку нараховувати і сплачувати ПДВ та подавати звітність з ПДВ з операцій постачання товарів, робіт та послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України, а

також мають подавати податкову декларацію платника єдиного податку у строки, встановлені для місячного податкового (звітного) періоду [68].

– За даними Мінфін рівень безробіття зріс з середньорічного 8,85% до 10,375% в період 2019–2021 рр., що має негативний вплив на кількість платоспроможного населення [69].

– За даними Мінфін валютний курс зазнав змін з 2019 по 2021 рр., на початок 2019 року вартість долару дорівнювала 28,175 грн., на початок 2020 року – 24,55 грн., на початок і під кінець 2021 року відповідно 28,5 грн. та 27,4 грн.. Через військову агресію курс сягнув 40,8 на початок поточного року, що призвело до збільшення цін на послуги та росту витрат [70].

Соціальні фактори:

– Через велику міграцію населення закордон, ТОВ «Нова Пошта» має змогу розповсюджувати свої послуги закордоном.

– Серед споживачів набирає популярність вибір швидкої та зручної доставки кур'єром через наслідки пандемії. ТОВ «Нова Пошта» здійснює якісну та швидку доставку на дім, що є більш комфортним способом для користувачів послуг.

– З кожним роком екологічна обізнаність українців зростає. В 2021 році було впроваджено обмеження на використання поліетилену, що змусило ТОВ «Нова Пошта» шукати альтернативні варіанти заміни. Для цього ТОВ «Нова Пошта» використовує картонні упакування [71].

Технологічні фактори:

– Через примусову адаптацію споживачів до змін у зовнішньому середовищі (пандемія, військова агресія), необхідним було впровадження технологій для їхнього комфорту: зручного інтерфейсу в додатку, безконтактна оплата послуг, можливість отримати посилку в поштоMATI, кур'єрська доставка.

– Зростання популярності онлайн-торгівлі мають вплив на розвиток додатків, сайту, чат-ботів ТОВ «Нова Пошта». Доступний чат-бот в Viber допоможе знайти відповідь на будь-яке питання, при потребі є можливість підключити

оператора. Такий розвиток пришвидшує роботу співробітників та підвищує якість обслуговування.

Через посилений контроль за санітарними умовами відбулися зміни в виробничій діяльності. Збільшилась потреба в постійній дезінфекції, використанні засобів захисту та простір мінімум 1,5 метри між працівниками та споживачами. Обов'язкові впровадження для запобігання розповсюдження хвороби збільшили витрати компанії на забезпечення належних умов для безпеки працівників, споживачів та оточуючих.

У 2019 році ТОВ «Нова Пошта» отримала ліцензію на здійснення поштового зв'язку в Литві.

ТОВ «Нова Пошта» змогла забезпечити необхідні чинники для стабілізації та підвищення свого статусу серед користувачів послуг.

Після детального розгляду стану ТОВ «Нова Пошта» в зовнішньому середовищі, необхідним є проведення дослідження управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Надалі проведемо оцінку управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» використовуючи методичні ресурси.

2.3. Діагностика управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта»

Насамперед дослідимо управління конкурентоспроможності послуг за допомогою оцінки порівняльних переваг якості та ціни послуг, що надає ТОВ «Нова Пошта» за допомогою формул 1.2, 1.3.

Для оцінювання використовуємо наступні параметри: асортимент, споживчі властивості послуг, умови їх надання та швидкість, маркетингова кампанія, рівень ризику та консультаційного обслуговування (табл. 2.6).

Серед залучених експертів було запрошено до опитування 15 споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта».

В результаті розрахунків було отримано загальний фактичний та відносний показники якості послуг, що надаються ТОВ «Нова Пошта» та основними конкурентами АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery», ТОВ «Meest».

Таблиця 2.6 – Оцінка рівня якості послуг за допомогою експертних оцінок

Критерії оцінки	Коеф. Важливості	Бальні оцінки				
		Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Delivery	Meest
Асортимент	0.16	50	40	30	20	30
Споживчі властивості послуг	0.1	50	40	30	30	30
Умови надання послуг	0.15	40	30	30	30	30
Швидкість надання послуг	0.2	50	30	40	30	40
Маркетингова кампанія	0.02	30	20	20	10	20
Рівень ризику для споживачів	0.17	40	30	30	20	30
Рівень консультативного обслуговування	0.2	30	20	30	30	30
Разом	1	290	210	210	170	210
Розрахунок суми рівня якості (1.2)	–	42,4	30,4	31,8	26,3	31,8
Середній рівень якості		32,54				
Відносний рівень якості (1.3)	–	1,3	0,93	0,97	0,8	0,97

Грунтуючись на наявних даних про тарифи на послуги ТОВ «Нова Пошта» та підприємств-конкурентів, виконаємо оцінку рівня вартості послуг за допомогою експертних оцінок (табл. 2.7).

Базуючись на отриманих фактичних показників рівня якості та вартості послуг підприємств поштової логістики, будуюмо карту позиціонування послуг, що відображає рівень розвитку всіх напрямків діяльності організацій. При умові, що вісь Х відображає значення якості послуг від низького (10 балів)

до високого (50 балів), а вісь У – значення вартості від низького (50 балів) до високого (10 балів).

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня вартості послуг компаній-конкуrentів за допомогою експертних оцінок

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

Аналізуючи рис. 2.3 розуміємо, що основні конкуренти надають послуги низької – середньої якості по середній – високій ціні, але не являються лідерами в поштової логістиці.

При побудові карти позиціонування було виявлено більш точне місцезнаходження підприємств-конкуrentів та ТОВ «Нова Пошта», а отже поява можливості для підвищення рівня якості оцінки управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві.

В результаті діагностики було виявлено високий рівень управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» в період 2019–2021 роки. Однак слабкими місцями в організації підприємства є висока вартість послуг.

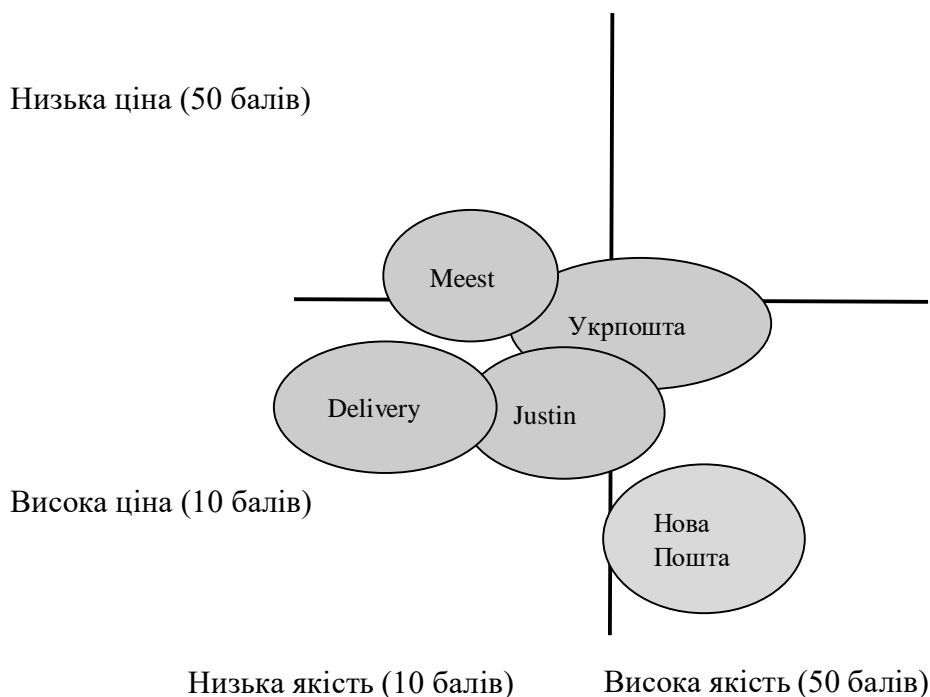


Рис. 2.3 – Карта позиціонування послуг, що відображає рівень розвитку напрямків діяльності підприємств

Галузь поштової логістики є привабливою, що пов'язано з високими темпами зростання ринку та постійної модифікації послуг підприємств-конкурентів.

Оцінка управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» є невід'ємною частиною для їхнього довготривалого існування в конкурентному середовищі та аналізу перспектив на майбутнє компанії.

Згідно з методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, конкурентоспроможними є ті підприємства, які найкраще змогли організувати роботу всіх своїх підрозділів.

Для початку розрахуємо одиничні показники ТОВ «Нова Пошта» (дод. В, Д, Ж), які необхідні для обчислення (дод. К, табл. К.1).

Наступним кроком розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», використовуючи формулу 1.7

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

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

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

Аналізуючи проведені розрахунки з'ясуємо, що показники за 3 досліджувані роки відповідають базовому або більше за нього. Таким чином коефіцієнт управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» у 2019 році мав приближені до базових показників результати, вже на 2020 рік відбувається покращення економічно-організаційної діяльності. 2021 рік відповідає різкому піднесенню, та має найвищі показники, що свідчить про якісне управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Середній коефіцієнт за трьохрічний період дорівнює 10,7, що вказує на те, що підприємство досягло значного рівня конкурентоспроможності. Це свідчить про те, що підприємство успішно конкурує на ринку і має певні переваги над своїми конкурентами.

Високий рівень управління конкурентоспроможністю є наслідком кількох факторів, таких як ефективне управління, інноваційність, висока якість послуг, високий рівень задоволеності клієнтів, ефективне використання ресурсів та оптимізація процесів.

З таким рівнем управління конкурентоспроможністю підприємство має перевагу в привабливості для інвесторів, залученні нових клієнтів та розширенні своєї ринкової частки.

Методом конкурентних переваг визначимо прерогативи в управлінні конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта». Даний метод є дуже поширеним, завдяки ньому дослідимо внутрішні конкурентні переваги

організації, які дозволяють триматися на рівні серед компаній-конкурентів та підвищувати своєї частки на ринку.

Для розрахунку показника потенційних переваг використовуємо формулу 1.8.

Аналізуючи ринок поштової логістики робимо висновок, що прямим та головним конкурентом ТОВ «Нова Пошта» є АТ «Укрпошта».

Проведемо розрахунки частки ринку за 2019–2021 роки (дод. И):

$$\mathcal{C}_{\text{Нова Пошта}}(2019) = \frac{13\,453\,318}{87\,327\,005} = 0,15$$

$$\mathcal{C}_{\text{Укрпошта}}(2019) = \frac{7\,777\,843}{87\,327\,005} = 0,089$$

$$\mathcal{C}_{\text{Нова Пошта}}(2020) = \frac{20\,621\,616}{98\,890\,112} = 0,2$$

$$\mathcal{C}_{\text{Укрпошта}}(2020) = \frac{9\,182\,437}{98\,890\,112} = 0,092$$

$$\mathcal{C}_{\text{Нова Пошта}}(2021) = \frac{25\,549\,607}{129\,479\,992} = 0,19$$

$$\mathcal{C}_{\text{Укрпошта}}(2021) = \frac{11\,181\,868}{129\,479\,992} = 0,086$$

З наведених вище розрахунків співвідносимо значення $\mathcal{C}_{\text{Нова Пошта}}$ до $\mathcal{C}_{\text{Укрпошта}}$ та робимо висновок, що організація ТОВ «Нова Пошта» займає більшу частку ринку в порівнянні зі своїм прямим конкурентом протягом 2019–2021 років.

Протягом даного періоду, компанія ТОВ «Нова Пошта» змогла збільшити свою частку на ринку. Це свідчить про успішну стратегію розвитку

та виконання цілей компанією. Збільшення частки ринку є результатом ряду факторів, таких як покращення якості послуг, ефективне керівництво, інноваційні рішення та ефективна маркетингова стратегія. За даними за період з 2019 по 2021 роки, ТОВ «Нова Пошта» продемонструвала стійкий ріст та здатність займати все більшу частку на ринку, що свідчить про її успішність та конкурентоспроможність у сфері поштових послуг.

Проведена діагностика дозволяє зробити висновки, що ТОВ «Нова Пошта» є стабільною та зростаючою організацією, яка знаходиться в конкурентному середовищі і має свої переваги та недоліки, але є лідером в своїй ніші.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища було зроблено наступні висновки:

1. Ретельний аналіз організаційно-економічної структури ТОВ «Нова Пошта» демонструє, що підприємство має лінійно-функціональну систему управління. Найвищим органом керівництва є генеральний директор, якому підпорядковуються департаменти та відділи компанії. Аналіз ключових показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2019–2021 рр. виявив, що розвиток підприємства має різноманітну тенденцію, оскільки окремі показники відображають позитивну динаміку, тоді як інші відображають негативні зміни. Наприклад, спостерігається позитивний ріст чистого доходу від продажу товарів, валового і чистого прибутку та середньорічної вартості активів. З іншого боку, відбувається зростання собівартості реалізованої продукції.

2. За результатами розрахунків оцінки конкурентних сил отримали показники, які показують коефіцієнт впливу 5 сил за моделлю Портера на

діяльність ТОВ «Нова Пошта»: у 2019 році – 2,034; у 2020 році – 2,043; у 2021 році – 2,037. Найбільший коефіцієнт свідчить про неконтрольовану трансформацію зовнішнього середовища, яка мала великий вплив на діяльність та потребувала швидкої адаптації. За допомогою SWOT та PEST аналізів можемо дослідити сильні та слабкі сторони ТОВ «Нова Пошта», загрози і можливості для розвитку, а також оцінити вплив та розвиток завдяки політичним, економічним, соціальним та технологічним чинникам. Таким чином законодавчі зміни та угоди несуть за собою розвиток та підтримку сильних сторін, а також відкривають нові можливості, такий як розвиток нових технологій та інформаційних систем. Економічні чинники мають позитивну сторону у вигляді підтримки підприємств 3 групи платників податків, з негативного боку маємо підвищення цін на пальне (середній показник без газу виріс з 29,1275 до 31,51 грн./л.), ріст безробіття (з сер.-річ. 8,85% до 10,375%) та коливання валютного курсу (з мін. 24,55 грн. та макс. 28,5 грн.). Серед соціальних чинників одночасно до загроз та можливостей відносяться демографічні зміни, що впливає на кількість споживачів ТОВ «Нова Пошта» та дозволяє розширювати логістичні послуги на міжнародний ринок. До можливостей відноситься адаптація до технологічного прогресу, що дозволяє скоротити час надання послуг та підвищити якість їх виконання.

3. Оцінка рівня якості та вартості послуг, завдяки проведеному опитуванню, дала можливість проаналізувати показники та побудувати карту позиціонування. ТОВ «Нова Пошта» має найвигідніше положення серед конкурентів. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності показав, що підприємство має перевагу в привабливості для інвесторів, залученні нових клієнтів та розширенні своєї ринкової частки. З аналізу частки ринку ТОВ «Нова Пошта» та основного конкурента АТ «Укрпошта» приходимо до висновку, що ТОВ «Нова Пошта» має більшу частку на ринку.

Дослідження управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» сприятиме розробленню механізму та способів покращення цього процесу на підприємстві, згаданих у третьому розділі бакалаврської роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування механізму оптимізації управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві

Удосконалення управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища є важливим завданням, яке може допомогти компанії зберегти й підвищити свою позицію на ринку. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, включаючи технологічні нововведення, зміни в поведінці споживачів та регуляторні зміни, важливо розглядати стратегічне управління конкурентоспроможністю як невід'ємну частину діяльності компанії.

Розглянемо декілька можливих напрямків формування механізму оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта»:

- Аналіз зовнішнього середовища: Дослідження та моніторинг змін у галузі логістики та поштових послуг, включаючи зміни в законодавстві, технологічні нововведення, конкурентну ситуацію та потреби клієнтів. Це дозволить компанії адаптуватися до змін та виявити нові можливості;
- Стратегічне планування: Розробка стратегії, яка враховує зміни в зовнішньому середовищі, а також внутрішні ресурси, можливості та конкурентні переваги компанії. Це включає визначення цілей, розробку планів дій та використання ключових показників продуктивності для оцінки результатів;
- Інновації та технологічний розвиток: Розробка та впровадження нових технологій та інновацій, які можуть покращити якість послуг, ефективність доставки, зменшити витрати та забезпечити конкурентні переваги. Це може

включати впровадження автоматизованих систем сортування, використання аналітики даних для оптимізації маршрутів доставки та впровадження електронних сервісів для зручності клієнтів;

Враховуючи ці аспекти, ТОВ «Нова Пошта» може удосконалювати управління своєю конкурентоспроможністю та успішно адаптуватися до трансформації зовнішнього середовища.

В період контрольованих та неконтрольованих змін в зовнішньому середовищі важливим є змога підприємства адаптуватись під реалії та не вийти з економічного ринку. Для розширення підприємства та можливості підвищення прибутку доцільним є вихід українських підприємств на зовнішньоекономічний ринок. Так як досліджуване підприємство та його конкуренти вже вичерпали внутрішній ринок та повністю зайняли логістичну нішу, необхідно розширити спектр послуг для вже існуючих клієнтів та здобуття нових.

Враховуючи існуючу проблематику ведення діяльності в Україні та абсолютно вибраний логістичний ринок, ТОВ «Нова Пошта» необхідно сконцентруватися на зовнішньоекономічній діяльності та розширенні в сусідні країни. Таким чином постає питання формування управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності та процесів її оптимізації, що складе основу механізму оптимізації управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві

На сьогоднішній день велика кількість українських підприємств активно бере участь у зовнішньоекономічній діяльності, що безпосередньо пов'язано з неможливістю повно задовольнити внутрішній ринок України. Підприємства змушені розширювати свої ринки через низьку споживаність всіх товарів і послуг, які пропонують виробники.

ТОВ «Нова Пошта» давно співпрацює із зарубіжними ринками де дуже сильна конкуренція з боку іноземних компаній. Щоб зайняти певну нішу на зарубіжному ринку, необхідно визначити стратегічні напрямки розвитку,

поліпшити експортну діяльність та покращити якість послуг, що надаються – це дозволить мати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Основною метою формування структури управління конкурентоспроможності в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» буде отримання максимального прибутку в довгостроковій перспективі від участі в міжнародному бізнесі. Ця структура на підприємстві вимагає постійного розвитку та вдосконалення, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища та управління конкурентоспроможністю.

Для підвищення якості управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» необхідно сформулювати стратегію, яка буде орієнтована на внутрішні можливості підприємства та на ринкові умови, в яких воно працює.

Стратегія повинна враховувати наступні фактори: формування чітких цілей виходу на зовнішній ринок; попит на цей товар або послугу за кордоном; потенціал і розмір зовнішнього ринку.

Насамперед для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» необхідно:

- Вивчити динаміку розвитку управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- Проаналізувати раціональне використання всіх ресурсів, зацікавленість споживачів у послугах ТОВ «Нова Пошта» на зовнішньому ринку;
- Дослідити проблеми підвищення ефективності і розвитку управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності;
- Визначити напрями вдосконалення системи управління зовнішньоекономічними зв'язками підприємства;
- Оцінити рівень і якість виконання підприємством зобов'язань за договорами з зарубіжними партнерами, визначити ефективність і вигоди такого співробітництва.

Також необхідно визначити ряд критеріїв, яким повинні відповідати шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю в

зовнішньоекономічній діяльності. Основним критерієм має стати підвищення рентабельності виробництва та реалізації послуг, а також збільшення прибутку.

Важливим фактором удосконалення управління конкурентоспроможності в зовнішньоекономічній діяльності є аналіз і оцінка сильних і слабких сторін підприємства. Аналіз сильних сторін дозволяє оцінити перспективи розвитку ТОВ «Нова Пошта» на зовнішньому ринку, а аналіз слабких сторін – ризику.

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволило скласти SWOT-аналіз, за допомогою якого можна оцінити можливості компанії та вплив зовнішніх факторів на її діяльність. Розглянемо SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта», який представлений в таблиці 2.3.

З аналізу бачимо, що великі обсяги надання послуг, вище середньої якості послуг та високі ціни свідчать про здатність ТОВ «Нова Пошта» задовольняти потреби споживачів, попри найвищу ціну серед підприємств-конкурентів. Збільшивши дані показники та дослідивши ціноутворення закордонних підприємств компанія зможе завойовувати нову нішу за кордоном.

Ефективна система управління конкурентоспроможністю на закордонних ринках дозволить ТОВ «Нова Пошта» мати конкурентні переваги на рівні іноземних компаній та розширити попит споживачів завдяки впровадженню нових систем управління. Досвід роботи ТОВ «Нова Пошта» забезпечить якість управління конкурентоспроможності в короткостроковій перспективі для можливості пристосуватися до нового ринку.

Вихід на нові зарубіжні ринки імовірно вплине на зміну цін на послуги, а також на частку національного ринку поштових послуг, яка відповідає ТОВ «Нова Пошта». Однак, знижуючи ціни за рахунок інших факторів (постачальники, інвестування, транспортні витрати) є можливість зберегти конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта». Висока якість послуг і ефективна система їх реалізації забезпечать компанії захист від конкурентів.

За допомогою досить тісних та довірливих стосунків з основними споживачами послуг, а також здатністю використовувати свої навички, можна забезпечити достатню логістичну діяльність ТОВ «Нова Пошта». За рахунок виходу на нові ринки та вибір найбільш вигідних маршрутів міжнародних вантажних автомобільних перевезень можна збільшити прибуток у майбутньому та модернізувати технічне забезпечення, впровадити сучасні інформаційні системи моніторингу руху транспорту тощо.

Можливість створення з європейськими та іншими партнерами спільного транспортно-експедиторського підприємства – забезпечить сталу роботу парку автомобілів та продаж експедиторських послуг стороннім перевізникам.

За проведеними дослідженнями, ринок послуг експрес-доставки є одним з найперспективніших і динамічніших в Україні, а компанія завдяки своєму досвіду, клієнтоорієнтованості та доступності поза сумнівом збільшуватиме свою долю на національному та міжнародному ринку.

Однак слабкою стороною ТОВ «Нова Пошта» є високі ціни на послуги, необхідність постійно надавати якісне обслуговування для підтримки споживацького попиту та високі витрати на собівартість.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства тісно пов'язана з транспортним забезпеченням, яке являється однією з важливих складових процесу організації доставки товарів від місця їх виготовлення до місця споживання.

Отже, головними завданнями підвищення ефективності управління конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нова Пошта» в зовнішньоекономічній діяльності є вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта», мінімізація витрат та систематична підтримка кваліфікації працівників.

Використовуючи наведені вище складові ТОВ «Нова Пошта» зможе побудувати механізм оптимізації управління власною

конкурентоспроможністю з акцентом на розвиток на зовнішніх ринках збуту послуг.

3.2. Комплекс заходів оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта»

Оптимізація управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» може включати ряд комплексних заходів, спрямованих на покращення ефективності та збільшення конкурентоспроможності компанії:

- Клієнтоорієнтованість: Розуміння потреб та очікувань клієнтів, постійне поліпшення якості послуг та забезпечення задоволеності клієнтів. Це може включати персоналізований сервіс, зручні способи відстеження посилок та широкий вибір варіантів доставки;
- Постійне навчання та розвиток персоналу: Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, щоб забезпечити високу кваліфікацію співробітників, адаптовану до змін у галузі та вимог ринку.
- Аналіз мінімізації витрат: ретельне дослідження шляхів мінімізації витрат за рахунок інших складових.

Передусім, для вирішення проблем в управлінні конкурентоспроможністю, необхідно звернутися до смаків споживачів.

За допомогою віртуальної платформи Instagram було проведено опитування в якому взяли участь 100 чоловік, де визначалося що є важливішим для них особисто: зниження цін на продукцію чи підвищення якості. Також для точної оцінки був доданий варіант вибору «все влаштовує».

В опитуванні брали участь населення від 17 до 30 років, яке зазвичай користується доставкою «Нова Пошта» (рис. 3.1).

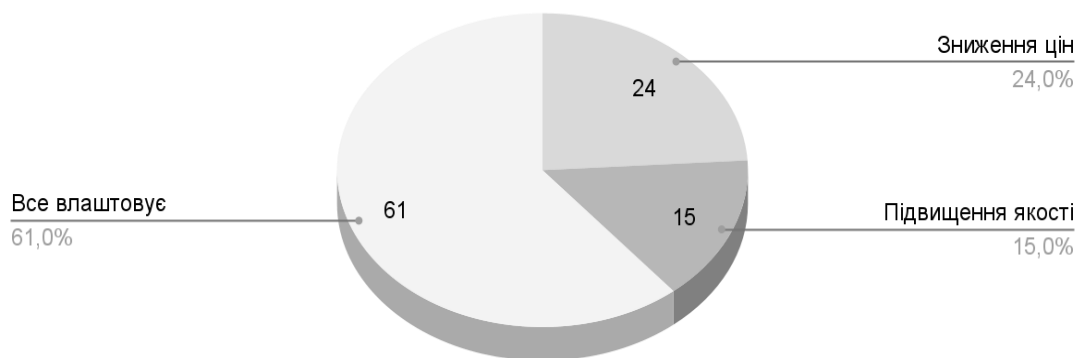


Рис. 3.1 – Соціальне опитування щодо переваг в споживанні послуг ТОВ «Нова Пошта»

Аналізуючи опитування можемо зауважити, що 61% людей вважає, що ТОВ «Нова Пошта» не має проблем та не мають ніяких зауважень до неї. Це дає нам зрозуміти, що ТОВ «Нова Пошта» має більшість прихильників, аніж критиків. Для аналізу підвищення якості управління конкурентоспроможністю розглянемо саме 24% та 15%.

24 людини обрали варіант зниження цін на послуги ТОВ «Нова Пошта». Для реалізації необхідно знайти методи впровадження даного варіанту. Розглянемо можливі варіанти:

- Зниження ціни. Зниження ціни на постійній основі є не вигідним варіантом для підприємства.
- Зниження ціни за рахунок зменшення витрат. За рахунок зменшення витрат зниження ціни є цілком прийнятним варіантом для ТОВ «Нова Пошта». Зменшити витрати можна за рахунок транспортування, сировини, ліквідації непродуктивних витрат, зменшення розмірів амортизаційних відрахувань.
- Втрачені посилки. Впровадження системи Lost Post Service допоможе позбутися зайвих посилок на складі та можливість споживачам придбати невідому посилку за зниженою ціною. Даний метод практикується за кордоном та має попит серед населення.

- Привілеія для постійних клієнтів. Для заохочення нових клієнтів та утримання старих є можливість зробити картку постійного клієнта, яка дозволить мати певний накопичувальний відсоток знижки.

- Шеринг. Важливим є розповсюдження послуг, для цього необхідно заохочувати певними бонусами споживачів аби вони хотіли поділитися цим з тими, хто ще не користується послугами та отримати вигоду для себе.

Розглянемо більш детально варіант зі зменшенням ціни завдяки зменшенню витрат. Цього можна домогтися за рахунок укладення угоди з однією компанією АЗС. Завдяки цьому ТОВ «Нова Пошта» матиме постійну знижку за користування послугами однією АЗС, а заправка завжди матиме постійного клієнта. Найкращим варіантом є АЗС «Shell», який функціонує в більше ніж 80 країнах світу.

Розглянемо доступні ціни (рис. 3.2) АЗС «Shell» за даними Мінфін [72].

Вид палива	Ціна (грн.)		
Бензин А-95 преміум	50,40	0.00	0%
Бензин А-95	46,71	0.00	0%
Дизельне паливо	44,80	0.00	0%
Газ автомобільний	21,99	0.00	0%

Рис. 3.2 – Офіційні середні ціни по Україні на паливо АЗС «Shell» у 2023 році

З публічного договору про надання послуг з організації перевезення відправлень пункту 4.2.6 можемо дізнатись, що експедитор має право самостійно обирати або змінювати вид транспорту, маршрут перевезення, порядок перевезення відправлення. Що дає можливість обирати пальне для перевезення вантажів [73].

Аналізуючи офіційний сайт АЗС «Shell» ТОВ «Нова Пошта» може скористатися лояльною системою «Shell Smart», яка дозволяє отримувати бали та конвертувати їх в знижку на пальне, а також продукцію на АЗС [74].

За програмою лояльності за наведене вище пальне (див. рис. 3.2) нараховується 1 смарт-бал, максимальна знижка сягає 2 грн/л.

ТОВ «Нова Пошта» використовує як легкові автомобілі з ємністю баку для палива від 40 до 70 літрів, так і вантажні автомобілі – від 80 до 200 літрів. Тобто для повного заповнення з урахуванням знижки буде заощаджено від 80 грн. до 400 грн. за повний бак.

Для прикладу використаємо маршрут Київ – Варшава (рис. 3.3), за дорогами E373/M07 дорога складе 781,7 км, витрати палива на 1 км дорівнюють в середньому 0,15 літрів, тому при використанні пального А–95 з місткістю баку 200 літрів буде використано 117,255 літрів і сплачено 5476,98 грн без знижки і 5242,47 зі знижкою. Заощадження 234,51 грн за один маршрут одного вантажного автомобіля. Тобто при автопарку в більше ніж 13000 автомобілів при регулярному маршруті в середньому 781,7 км, заощадження буде складати 3,04 млн. грн/день та 1113,56 млн. грн/рік.

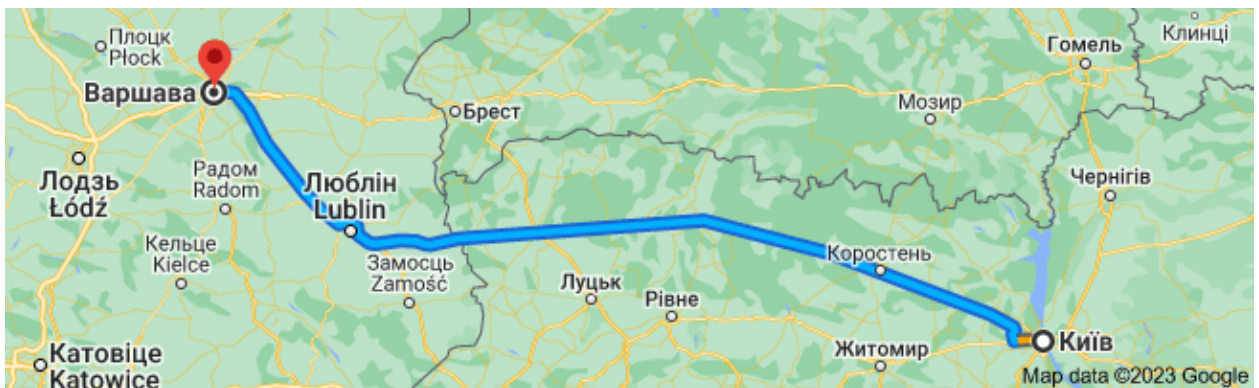


Рис. 3.3 – Маршрут «Київ – Варшава» дорогами E373/M07 [75]

Таким чином, завдяки угоді з АЗС, ТОВ «Нова Пошта» матиме змогу зменшити витрати.

15 людей вважають, що необхідно покращити якість послуг. Покращення кваліфікації є необхідним компонентом для підтримки існуючого рівня професіоналізму в очах споживачів. Рішенням може слугувати впровадження курсів та тренінгів для персоналу, а також розвиток здорової конкуренції і підтримка правильної атмосфери на підприємстві. Для

підтримки робочого настрою працівників обов'язково мають бути введені перерви, обід та оплачувана понаднормова праця.

Детальніше розглянемо декілька ідей, які допоможуть підвищити кваліфікацію персоналу ТОВ «Нова Пошта»:

- Тренінги та семінари. Організація регулярних тренінгів та семінарів, які будуть спрямовані на розвиток навичок та знань персоналу, зокрема у галузі логістики, клієнтського сервісу, інформаційних технологій та управління персоналом.
- Менторинг. Введення програми менторингу, яка допоможе новим співробітникам швидше адаптуватися до робочого середовища та підвищити їх професійну компетентність. До менторингу можуть бути залучені досвідчені співробітники, які вже мають власний досвід.
- Онлайн-навчання. Робітники можуть навчатися використовуючи онлайн-платформи такі як Coursera, edX або Udemu у вільний від роботи час.
- Оцінювання та звітування. Введення системи оцінювання та звітування про кваліфікацію співробітників дозволить контролювати прогрес навчання та розвитку.
- Мотивація. Система мотивації для співробітників дозволить стимулювати їх до підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Предметом мотивації може бути використана премія працівникам або оплачувана відпустка, а також просування по кар'єрній драбині.
- Крос-тренінг. Програма крос-тренінгу дозволить співробітникам з різних відділів та підрозділів навчатися один від одного, а також створить більш згуртовану команду, яка обізнана у всіх напрямках діяльності компанії.
- Практичні завдання. Навчання на практиці дозволить розвивати та закріплювати певні навички та компетенції.

Отже, дотримання заходів підвищення кваліфікації матиме позитивний вплив на роботу організації в цілому та покращить якість надання послуг ТОВ «Нова Пошта».

Таким чином було розглянуто комплекс заходів оптимізації управління конкурентоспроможністю, які допоможуть знизити ціни на послуги за рахунок зниження витрат на транспорт та підвищення рівня кваліфікації працівників.

Надалі розглянемо впровадження нової системи «Lost Post Service».

Система «Lost Post Service» – це комплексна система для вирішення проблем, пов'язаних з втратою посилок. Вона розроблена з метою допомогти відстежувати та знаходити втрачені листи та посилки та забезпечувати швидку та ефективну доставку.

Основні компоненти системи «Lost Post Service» включають:

Ідентифікаційна маркування: Кожен лист або посилка, що проходить через систему, отримує унікальний ідентифікаційний код або маркування. Це дозволяє системі відстежувати місцезнаходження відправлення на кожному етапі.

База даних: «Lost Post Service» підтримує велику базу даних, в якій зберігаються інформація про всі втрачені листи та посилки. Це дозволяє швидко виявляти та відновлювати втрачені відправлення.

Відстеження: Клієнти можуть використовувати онлайн-портал або мобільний додаток «Lost Post Service», щоб відстежувати свої відправлення. Це дозволяє їм перевіряти статус доставки та отримувати оновлення про переміщення їх втраченої пошти.

Сповіщення: Клієнти отримують автоматичні сповіщення про зміни статусу їхньої пошти, наприклад, коли вона була знайдена або доставлена до отримувача.

Пошук та відновлення: У разі втрати відправлення клієнти можуть звертатися до служби підтримки «Lost Post Service» для пошуку та відновлення своєї пошти. Команда фахівців працює над виявленням та відновленням втрачених відправлень з використанням системи відстеження та бази даних.

Система безпеки: «Lost Post Service» забезпечує високий рівень безпеки для всіх відправлень, які проходять через систему. Застосовуються технології

шифрування та захисту даних, щоб запобігти несанкціонованому доступу до інформації про відправлення.

«Lost Post Service» спрощує процес відстеження та відновлення втраченої пошти для користувачів, забезпечуючи надійну систему для їхніх відправлень. Вона сприяє збереженню часу та ресурсів, забезпечуючи швидку та ефективну доставку втраченої пошти.

Також система «Lost Post Service» дозволяє купляти споживачам загублені посилки, що економить простір на складах та час реалізації товару послуг.

Для продажу забутих товарів може бути виставлений наступний прайс зважаючи на кількість товару, який знаходиться в коробці:

1. 3 товари: \$4,99.

Загальна вартість товару складає більше \$10.

2. 6 товарів: \$7,99.

Загальна вартість товару складає більше \$20.

3. 9 товарів: \$9,99.

Загальна вартість товару складає більше \$30.

4. 12 товарів: \$12,99.

Загальна вартість товару складає більше \$40.

5. 20 товарів: \$18,99.

Загальна вартість товару складає більше \$60.

6. 30 товарів: \$25,99.

Загальна вартість товару складає більше \$80.

Ціноутворення було адаптоване зі спеціалізованого сайту по продажу боксів [76].

За такою методикою ТОВ «Нова Пошта» зможе реалізувати забутий товар по низькій ціні та заощадити на зберіганні даних товарів.

У ТОВ «Нова Пошта» загублену пошту визнають за таких умов [77]:

– Внутрішні відправлення (в межах України): якщо після доставки замовлення минуло 30 днів, пошта може бути визнана загубленою.

– Міжнародні відправлення: якщо після доставки замовлення минуло 24 дні, пошта може бути визнана загубленою.

Дана методика розповсюджена по всьому світу та має великий попит в американському суспільстві, звідки і поширилась.

Таким чином, запровадження комплексу заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» суттєво підвищити власну конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі та збільшити прибутковість здійснення діяльності.

Висновки до розділу 3

За результатами удосконалення управління конкурентоспроможності на ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища було зроблено наступні висновки:

1. Розроблено напрямки формування механізму оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта». Враховуючи процес адаптації, планування стратегії для пристосування, а також використання інновацій допоможе ТОВ «Нова Пошта» успішно адаптуватися до змін в зовнішньоекономічному середовищі. Сконцентрування на зовнішньоекономічній діяльності є вирішенням проблем функціонування в Україні. Для збільшення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» можливим рішенням є зниження цін за рахунок витрат та впровадження систематичної підтримки кваліфікації персоналу.

2. Доведено, що завдяки клієнтоорієнтованні, підтримки кваліфікації персоналу та мінімізації витрат можливо оптимізувати управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта». Проведене опитування на 100 чоловік показало невдоволення споживачів високою ціною (24%) та якістю надання послуг (15%). Зауважено, що 61% задоволені послугами ТОВ «Нова Пошта». Для зниження ціни на послуги була запропонована мінімізація за рахунок логістичних витрат. Для цього є можливість стати клієнтом АЗС

«Shell», який пропонує бонусну систему для своїх клієнтів. В такому випадку з автопарком ТОВ «Нова Пошта» в 13000 автомобілів при регулярному середньому маршруті в 781,7 км заощадження на рік буде складати 1113,56 млн.грн/рік. Для підтримки кваліфікації було запропоновано тренінги, менторинг, онлайн-навчання та система мотивації.

3. Впровадження системи «Lost Post Service» допоможе вирішити проблему втрачених посилок та реалізацію забутих посилок. Вартість посилки була адаптована з зарубіжного сайту і складає мінімальну вартість \$4,99 за 3 товари та \$25,99 за 30 товарів. Ціни можуть бути змінені зважаючи на країну для впровадження системи, ціноутворення ТОВ «Нова Пошта» та кількість товару. Таким чином ТОВ «Нова Пошта» матиме новітню схему пошуку товарів та їхню реалізацію в разі утилізації, що допоможе заощадити на складах та відкриє новий вид доходу.

Використання даних рекомендацій допоможе якісно оптимізувати управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта».

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Основною метою бакалаврської роботи було удосконалення управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» з врахуванням трансформації зовнішнього середовища на основі проведення діагностики за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів.

Проведене дослідження дозволило сформулювати відповідні висновки та надати рекомендації.

Детально розглянуто сутність та характеристику конкурентоспроможності суб'єкта підприємства. Визначено основоположників конкурентоспроможності підприємства та їхні теорії, таких як М. Портер, А. Сміт, Т. Ман, Д. Рікардо, Д. Робінсон, Д. Аджемоглу, А. Маршал, Й. Шумпетер, Г. Хамел, К. Прахалад, Ф. Гаєк, М. Туган-Барановський. Розкрито такі визначення, як конкуренція, конкурентні переваги, конкурентний потенціал, конкурентний статус та конкурентний імунітет. Розглянуто економічну конкуренцію з боку ліберальної, соціально-економічної та структурної концепцій. Описано мету, завдання, об'єкти та суб'єкти конкурентоспроможності підприємства, а також зовнішні та внутрішні фактори впливу та переваги.

Означено місце та роль управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством. Визначено термінологію та дослідників, таких як А. Файоль, І. Адізес, Д. Шендел та ін. Розглянуто мету, суб'єкти, об'єкти та принципи управління конкурентоспроможністю. Означено систему управління конкурентоспроможністю підприємства, функції управління, їхні види та фактори впливу на підприємстві. Побудовано алгоритм та цикл управління конкурентоспроможністю підприємства.

Описано методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності. Визначено мету проведення оцінки та дослідників теми, таких як М. Портер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен та ін. Охарактеризовано термінологію оцінки, діагностики та

аналізу даних по управлінню конкурентоспроможністю підприємства. Детально розглянуто методи оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою моделі М. Портера, SWOT та PEST-аналізів, методу ефективної конкуренції та методу експертних оцінок. За результатами методів оцінюються визначені ключові показники оцінки конкурентоспроможності підприємств, а саме: коефіцієнт впливу конкурентного середовища, потенціал внутрішнього середовища та вплив зовнішнього, вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на підприємство, порівняльні переваги якості та вартості на підприємстві, рівень конкурентоспроможності підприємств та частка ринку. Проведено підсумок до теоретичних та методичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Описано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта». Розглянуто організаційну структуру компанії та кодекс корпоративної етики. Визначена законодавча та нормативна бази регулювання діяльності ТОВ «Нова Пошта». Проаналізовано основні показники економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2019–2021 рр.: чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 9538,77 млн. грн. при темпі росту 159,6%. Собівартість від реалізованої продукції зросла на 6945,03 млн. грн. при темпі росту 159,2%. Валовий прибуток зріс на 2593,75 млн. грн. при темпі росту 160,6%, а фінансовий результат від операційної діяльності – на 1600,4 млн. грн. при темпі росту 182%. Чистий фінансовий результат зріс на 621,76 млн. грн при темпі росту 157,1% за 2019–2020 рр. та на 809,74 млн. грн. за 2020–2021 рр. Загалом за досліджуваний період прибуток зріс на 1431,5 млн. грн. при темпі росту 231,5%. Середньорічна вартість активів та середньорічна вартість основних засобів зросла відповідно на 6491,53 млн. грн. та 3425,44 млн. грн. при темпі росту 208,95% та 301,96%. За 2019–2020 рр. ТОВ «Нова Пошта» сплатила 9,38 млрд. грн. податків.

Проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища. Розглянуто фактори впливу в

умовах трансформації. Описано головних конкурентів ТОВ «Нова Пошта». Проаналізовано, що ТОВ «Нова Пошта» знаходиться в стабільному конкурентному середовищі і є конкурентоспроможною логістичною компанією. Коефіцієнт загального впливу зовнішнього середовища в проміжку від 2,0 до 2,5 свідчить про диференційовану продукцію на ринку, ускладнений процес входу на ринок і виходу з нього та можливість підприємств впливати на ціноутворення. Аналіз SWOT та PEST показав, що законодавчі зміни та угоди несуть за собою розвиток та підтримку сильних сторін ТОВ «Нова Пошта», а також відкривають нові можливості, такі як розвиток нових технологій та інформаційних систем. Економічні чинники мають як позитивну сторону у вигляді підтримки підприємств 3-ї групи платників податків, з негативного боку маємо підвищення цін на пальне (середній показник без газу виріс з 29,1275 до 31,51 грн./л.), ріст безробіття (з середньорічного 8,85% до 10,375%) та коливання валютного курсу (з мін. 24,55 грн. та макс. 28,5 грн.). Серед соціальних чинників демографічні зміни, що впливають на кількість споживачів ТОВ «Нова Пошта» та розширення логістичних послуг на міжнародний ринок.

Проведено діагностику управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта». Досліджено управління конкурентоспроможності послуг за допомогою оцінки порівняльних переваг якості та вартості. В результаті маємо найвищий показник якості серед конкурентів – 1,3, та вартості – 1,16. Виявлено високий рівень управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» в період 2019–2021 рр. Обчислено середній коефіцієнт за досліджуваний період (10,7), який вказує на те, що підприємство досягло значного рівня конкурентоспроможності: успішно конкурує на ринку і має певні переваги над своїми конкурентами. Аналіз потенційних переваг між ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта» показав, що ТОВ «Нова Пошта» має більшу частку ринку. За 2019 рік різниця склала 0,061; в 2020 році – 0,108; в 2021 році – 0,104. Збільшення частки на ринку свідчить про успішну стратегію розвитку та виконання цілей ТОВ «Нова Пошта». Проведено підсумок

дослідження управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища.

Сформовано механізм оптимізації управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві. Досліджено сформування управління конкурентоспроможністю та процеси оптимізації за рахунок зовнішньоекономічної діяльності. Описано напрямки для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності. Визначено підвищення рентабельності виробництва та реалізації послуг, а також збільшення прибутку як основний критерій для вдосконалення управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності. Визначено слабкі місця ТОВ «Нова Пошта»: високі ціни на послуги, необхідність постійно надавати якісне обслуговування для підтримки споживацького попиту та високі витрати на собівартість.

Розроблено та запропоновано комплекс заходів оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта». Виявлено заходи для покращення ефективності та збільшення конкурентоспроможності. Проведено соціальне опитування щодо переваг в споживанні послуг ТОВ «Нова Пошта»: 61% – задоволених споживачів, 39% – незадоволених. Запропоновано знизити ціни за рахунок мінімізації логістичних витрат, ставши клієнтом АЗС «Shell». Розраховано економію в 1113,56 млн.грн/рік. Запропоновано варіанти для підтримки кваліфікації персоналу. Запропоновано систему «Lost Post Service» для вирішення проблеми втрачених посилок та реалізації забутих. Вартість посилки була адаптована з зарубіжного сайту і складає мінімальну вартість \$4,99 за 3 товари та \$25,99 за 30 товарів. Проведено підсумок удосконалення управління конкурентоспроможності на ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пахомов Ю. М., Лук'яненко Д. Г. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі : навч. посіб. Київ, 1997. 237 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
3. Тридід О. М. Організаційно–економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2002. 364 с.
4. Lamben J.-Zh. Market-oriented management: strategic and operational marketing : monograph. Palgrave Macmillan, 2007. 496 p.
5. Портер М. Конкуренція : монографія 2-ге вид. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
6. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй : монографія. Київ : Наш формат, 2018. 736 с.
7. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу : монографія. Київ : Видавничий дім «Києво–Могилянська академія», 2011. 242 с.
8. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy/ Harvard business review. 2008. 24 – 41 p. URL: <http://www.hbr.org/>
9. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
10. Туган–Барановський М. І. Основи політичної економії : монографія. Львів, 2003. 628 с.
11. Про захист економічної конкуренції : Закон України від Редакція від 26.12.2002 р. № 2210-III. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
12. Michael E. Porter Competitive Advantage : monograph. NY, 1985. chapter 1. 32 p.
13. Беляєва Н. С. Економічні науки. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового

підприємства : стаття. Київ : Вісник Хмельницького національного університету №4, Т. 2, 2013. С. 43–52.

14. Орехова К. В. Моделювання впливу факторів фінансової безпеки на конкурентний статус машинобудівних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2017. № 14. С. 114–119.

15. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред.. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

16. Гаєк Ф. Шлях до рабства : монографія. Київ : Ціна держави, 2016. 208 с.

17. Аджемоглу Д., Робінсон Д. Вузький коридор. Держави, суспільство і доля свободи : монографія. Київ : Наш формат, 2020. 479 с.

18. Господарський кодекс України / Редакція від 01.01.2023 / URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

19. Gibson J. L. Organizations : behavior, structure, processes : monograph. NY, 2012. 642 p.

20. Іщук С. О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2009. 278 с.

21. Єрмак А. В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання). Вісник «Економічної науки України». 2005. №1. С. 41–44.

22. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ, 2006. 384 с.

23. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2004. 556 с.

24. Драган О. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції. Економіка ринкових відносин. 2008. № 1. С. 55–59.

25. Потенціал підприємства: формування та використання : навч. посіб. / за заг. ред. Н. В. Касьянової. 2–ге вид. Київ : ЦУЛ, 2014. 248 с.
26. Білецький Є. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Суми : ДВНЗ «АБС НБУ», 2014. 154 с.
27. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
28. Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. №2 (17). С. 169–176.
29. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 15–21.
30. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Компакт–ЛВ, 2005. 304 с.
31. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.06.02. Харків, 2001. 19 с.
32. Піддубний І. О. Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
33. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : монографія. Маріуполь : ПДТУ, 2016. 462 с.
34. Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення : звіт про науково-дослідну роботу / за ред. Т. В. Павлова, А. Л. Сабадирьова, Д. Е. Салавеліс. Одеса, 2013. 172 с.
35. Fayol A. general and industrial management : monograph. London, 1954. 148 p.

36. Adizes I. K. Management/mismanagement styles : monograph. Adizes Institute. 1st edition. 2004. 236 p.
37. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ : Українсько–фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. Т. 1. 543 с.
38. Костусєв О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. Вісник Запорізького національного технічного університету. 2007. № 4. 114 с.
39. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
40. Гордієнко А. В. Конкурентоспроможність підприємств як базис розвитку регіонів. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів : зб. наук. праць всеукр. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 28 березня 2023 р. Запоріжжя. 2016. С. 26–28.
41. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. Економічний аналіз. 2012. №11 (2). С. 41–45.
42. Гордієнко А. В. Компаративна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молода наука – 2023 у 5 т. : зб. наук. праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. Т.1. С. 16–18.
43. Балабаниць А., Гапонюк О. Методичний підхід до оцінки якості послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. №2 (74). С. 70–76.
44. Діагностика конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://msn.khmnmu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=14154>
45. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» в Україні. URL: <https://novaposhta.ua/>
46. Кодекс законів про працю в Україні від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Дата оновлення: 27.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

47. Про поштовий зв'язок : Закон України від 03.11.2022 р. № 2722-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20#Text>
48. Про захист персональних даних : Закон України від 23.02.2012 р. № 2297-VI. Дата оновлення: 27.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2297-17#Text>
49. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. Дата оновлення: 19.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1023-12#Text>
50. Про затвердження граничних тарифів на універсальні послуги поштового зв'язку і визнання таким, що втратило чинність : Рішення НКРЗІ від 10.08.2021 р. № z1516-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1516-21#Text>
51. Про управління 2021 ТОВ «Нова Пошта» : Звіт. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/10018>
52. Про надання послуг з доставки, яка укладається між клієнтом та ТОВ «Нова Пошта» : Угода. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/public_offer.pdf
53. Про автомобільний транспорт : Закон України від 23.02.2006 р. № 2344-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2344-14#Text>
54. Всесвітня поштова конвенція : Закон України від 10.10.2017 р. № 055_001-12. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/055_001-12#Text
55. Податковий кодекс України від 07.04.2011 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 06.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2755-17#Text>
56. Звіт незалежного аудитора щодо аудиту консолідованої фінансової звітності. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/10018>
57. Офіційний сайт компанії InMind. URL: <https://ask.inmind.ua/>
58. Офіційний сайт ТОВ «Justin» в Україні. URL: <https://justin.ua/>
59. Офіційний сайт ТОВ «Delivery» в Україні. URL: <https://www.delivery-auto.com/>

60. Офіційний сайт ТОВ «Meest Express» в Україні. URL: <https://ua.meest.com/>

61. Офіційний сайт АТ «Укрпошта» в Україні. URL: <https://www.ukrposhta.ua/>

62. Про ціни на бензин, дизпаливо, газ на АЗС України : офіційний сайт Міністерства фінансів. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/>

63. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби: Закон України від 17.03.2022 р. № 530-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T200530?an=52>

64. Про електронну комерцію : Закон України від 23.03.2017 р. № 675-VIII. Дата оновлення: 19.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

65. Про захист персональних даних : Закон України від 23.02.2012 № 2297-VI. Дата оновлення: 27.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

66. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування служби зайнятості, соціального страхування на випадок безробіття, сприяння продуктивній зайнятості населення, у тому числі молоді, та впровадження нових активних програм на ринку праці : Закон України від 21.09.2022 р. № 2622-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2622-20#Text>

67. Про політичне співробітництво, вільну торгівлю і стратегічне партнерство між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії : угода від 16.12.2020 р. № 826_001-20. Дата оновлення: 18.08.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/826_001-20#Text

68. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>

69. Рівень безробіття в Україні : Міністерство фінансів. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>

70. Курс валют в Україні : Міністерство фінансів. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/>

71. Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України : Закон України від 01.06.2021 р. № 1489-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1489-20#Text>

72. Про актуальні ціни АЗС «Shell» : Офіційний сайт Мінфін України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/tm/shell/>

73. Про надання послуг з організації перевезення відправлень : Офіційний публічний договір. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/public_offer.pdf

74. Офіційний сайт АЗС «Shell». URL: <https://www.ua.shell/>

75. Офіційний сайт «Google Maps». URL: <https://www.google.com/maps/>

76. Global marketplace official. URL: <https://www.etsy.com/>

77. Умови надання послуг ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/Terms_of_Service.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства [26–30]

Група факторів впливу	Складові
Виробничий потенціал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень автоматизованого регулювання виробничих процесів; 2. Система менеджменту якості та ефективність її функціонування; 3. Структура основних виробничих засобів, ступінь їх зносу; 4. Наявність власних переробних виробництв.
Ресурсний потенціал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати ресурсів на одиницю готової продукції; 2. Рівень та динаміка цін на необхідні ресурси для виготовлення готової продукції; 3. Наявність власних ресурсів та відсутність потреби замовлення у постачальників.
Технологічний потенціал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень технологічного оснащення виробництва; 2. Рівень впровадження досягнень НТП.
Кадровий потенціал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогресивність оплати праці; 2. Структура та професійно-кваліфікаційний кадровий склад; 3. Рівень розвитку мотиваційної функції менеджменту; 4. Підвищення кваліфікації кадрів.
Інноваційний потенціал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективна конкурентна стратегія підприємства; 2. Наявність стратегічних конкурентних переваг; 3. Рівень інноваційної привабливості; 4. Своєчасне проведення реструктуризаційних чи реформаційних перетворень.
Інвестиційний потенціал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власних фінансових ресурсів; 2. Можливість вигідного залучення зовнішніх фінансових ресурсів; 3. Рівень довіри потенційних інвесторів.
Маркетинговий потенціал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність маркетингової служби; 2. Імідж підприємства; 3. Наявність розгалуженої системи збуту; 4. Якість продукції.

Таблиця А.2 - Класифікація конкурентних переваг підприємства [10, с. 153]

Ознака	Види
Характер формування	зовнішні; внутрішні.
Термін дії	довгострокові; середньострокові; короткострокові.
Залежно від ініціатора	Конкурентні переваги завдяки: кон'юнктурі ринку; державній політиці в сфері регулювання конкуренції; діяльності конкурентів; безпосередньо підприємству.
За джерелами створення та стійкістю до копіювання	низького рівня; високого рівня; найвищого рівня.
Тривалість дії	стратегічні; тактичні.
Сфера прояву	сфера постачання; сфера науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; сфера виробництва; сфера реалізації; сфера сервісу та експлуатації.
Характер динаміки	стійкі; нестабільні.
Можливість імітації	унікальні; імітовані.
Місце формування	робоче місце; в окремому підрозділі; в організації загалом.
Рівень ієрархії	Конкурентні переваги на рівні: товару; підприємства; галузі; економіки.
Залежно від ціни	цінові; нецінові.
Залежно від ефекту, який отримує підприємство, реалізуючи переваги	науково-технічний ефект; економічний ефект; соціальний ефект; екологічний ефект.

Таблиця А.3 - Принципи управління конкурентоспроможністю [37–38]

Принцип	Зміст
1	2
Єдність	Процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності здійснюється у контексті єдності теорії та практики у сфері менеджменту.
Науковість	Спрямованість на зміцнення конкурентоспроможності підприємства, рішення обґрунтовані відповідно до існуючих наукових засад.
Комплексність	Забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства.
Системність	Визначення необхідності представлення управління конкурентоспроможністю як системи, що дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії та дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники й спрямовувати механізми на досягнення поставлених цілей.
Безперервність	Управління конкурентоспроможністю підприємства безперервним процесом, що вимагає постійної уваги.
Оптимальність	Прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення.
Ефективність	Максимально можливе використання потенціалу задля досягнення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволить йому стабільно функціонувати та зростати.
Конструктивність	Логічна послідовність формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування.
Цілісність	Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як єдина система так і підсистема для вищих рівнів.

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.3

1	2
Структурованість	Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства в рамках конкретної організаційної структури.
Пріоритетність	Базування розподілу ресурсів та реалізації заходів на ранжуванні об'єктів управління за їх важливістю.
Етапність	Етапне вироблення та подальша реалізація стратегії і тактики формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства.
Гнучкість	Удосконалення положень реалізуємої конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємства.
Законність	Знання та використання в інтересах підприємства правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності та регулюють відносини між суб'єктами господарювання на ринку.
Еквіфінальність	Існування різних шляхів досягнення бажаних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, стан яких змінюється у часі.
Інкременталізм	Досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на незначні, поступові, логічно пов'язані організаційні зміни, які ретельно оцінюються в напрямку узгодження зі змінами ринкового середовища.
Емерджентність	Досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему.

Таблиця Б.1 - Оцінка впливу конкурентного середовища за методом Портера
2021 рік

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

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.1

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

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.1

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



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

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

Середня кількість працівників: 27334

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

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

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

Продовження додатку В



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

Продовження додатку В



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

Продовження додатку В



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

Коди		
2020	01	01
31316718		

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

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

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

Продовження додатку В



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

II. Сукупний дохід

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

III. Елементи операційних витрат

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


Продовження додатку В




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

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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


Бульба Олександр Миколайович
Директор




Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

Продовження додатку В



ПРИМІТКИ ДО ОКРЕМОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

2. Основні принципи облікової політики (продовження)

Сегменти

Операційні сегменти – це компоненти Компанії, які беруть участь у комерційній діяльності, внаслідок якої Компанія може отримувати доходи та зазнавати витрат, чиї операційні результати регулярно переглядає особа, відповідальна за прийняття операційних рішень, і стосовно яких є у наявності окрема фінансова інформація. Особою, відповідальною за прийняття операційних рішень, є операційний директор Компанії. Компанія здійснює свою діяльність в одному операційному сегменті – експрес-доставка документів, посилок та палетованих великогабаритних вантажів.

Зміна презентації

У 2019 році було прийнято рішення змінити формат представлення окремої фінансової звітності.

Керівництво вважає, що вищезгадана презентація буде більш корисною для користувачів цієї окремої фінансової звітності. Зміни презентації окремого звіту про сукупний дохід за 2018 рік були наступними:

тис грн

Стаття	Наведено раніше	Реклас	Нова презентація	Стаття
Інші операційні доходи	122 682	2 171	124 853	Інші операційні доходи
Витрати на персонал	(4 214 147)	4 214 147	-	
Витрати на транспортування	(1 453 612)	1 453 612	-	
Винагорода партнерам	(1 258 901)	1 258 901	-	
Матеріальні витрати	(1 183 904)	1 183 904	-	
Оренда	(683 458)	683 458	-	
Амортизація	(131 360)	131 360	-	
Інші операційні витрати	(1 271 215)	1 271 215	-	
Неопераційна курсова різниця, нетто	(2 461)	2 461	-	
	-	(8 550 741)	(8 550 741)	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
	-	(1 087 128)	(1 087 128)	Адміністративні витрати
	-	(247 477)	(247 477)	Витрати на збут
	-	(261 500)	(261 500)	Інші операційні витрати
	-	16	16	Інші доходи
	-	(54 399)	(54 399)	Інші витрати

Ефект зміни класифікації на окремий звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2018 року був наступним:

тис грн

Стаття	Наведено раніше	Реклас	Нова презентація	Стаття
Основні засоби	839 391	(292 697)	546 694	Основні засоби
Нематеріальні активи	151 284	(37 746)	113 538	Нематеріальні активи
		330 256	330 256	Незавершені капітальні інвестиції



ПРИМІТКИ ДО ОКРЕМОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

15. Основні засоби (продовження)

Рух основних засобів за 2019 рік був наступним:

	Земля та будівлі	Технічне обладнання та устаткування	Інше операційне та офісне обладнання	Транспортні засоби	ІТ системи	Актив права користування	Всього
31 грудня 2018							
Первісна або умовна вартість	832	467 524	210 079	79 562	148 070	-	906 067
Накопичена амортизація	(79)	(182 490)	(87 817)	(19 759)	(69 228)	-	(359 373)
Чиста балансова вартість	753	285 034	122 262	59 803	78 842	-	546 694
Вплив МСФЗ 16 «Оренда»	-	-	-	(76 622)	-	718 703	642 081
Первісна або умовна вартість	-	-	-	19 271	-	(19 271)	-
Накопичена амортизація	-	-	-	-	-	-	-
01 січня 2019							
Первісна або умовна вартість	832	467 524	210 079	2 940	148 070	718 703	1 548 148
Накопичена амортизація	(79)	(182 490)	(87 817)	(488)	(69 228)	(19 271)	(359 373)
Чиста балансова вартість	753	285 034	122 262	2 452	78 842	699 432	1 188 775
Надходження	71	337 919	209 620	-	62 309	725 913	1 335 832
Вибуття	-	(6 264)	(7 860)	-	(764)	(190)	(15 078)
Амортизація за рік	(13)	(87 626)	(49 378)	(259)	(23 493)	(492 311)	(653 080)
Зміна класифікації	-	15 957	(15 957)	-	-	-	-
Внутрішнє переміщення	-	204 009	38 049	-	10 470	-	252 528
31 грудня 2019							
Первісна або умовна вартість	904	1 010 126	425 359	2 939	218 239	1 444 331	3 101 898
Накопичена амортизація	(93)	(261 097)	(128 623)	(746)	(90 875)	(511 487)	(992 921)
Чиста балансова вартість	811	749 029	296 736	2 193	127 364	932 844	2 108 977



ПРИМІТКИ ДО ОКРЕМОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

35. Цілі та політика управління фінансовими ризиками (продовження)

Структура фінансових зобов'язань за строками погашення станом на 31 грудня 2018 року має наступний вигляд:

	На вимогу					Всього
	До 1 року	Від 1 до 2 років	Від 2 до 3 років	Від 3 до 4 років	Від 4 до 5 років	
На 31 грудня 2018 року					Більше 5 років	
Довгострокові кредити банків	-	214 382	197 216	190 306	183 395	1 516 805
Інші довгострокові зобов'язання	-	30 212	16 363	7 276	6 009	59 860
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	385 311	-	-	-	-	385 311
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-	508 728	-	-	-	508 728
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	235 804	-	-	-	235 804
Поточна кредиторська заборгованість з податку на прибуток	-	50 049	-	-	-	50 049
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	-	22 451	-	-	-	22 451
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	-	297 406	-	-	-	297 406
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	-	182 000	-	-	-	182 000
Поточні забезпечення	-	284 071	-	-	-	284 071
Інші поточні зобов'язання	-	4 804	-	-	-	4 804
Всього	1 970 624	244 594	213 579	197 582	189 404	3 547 289



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

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2021	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718	
Територія: Київська	за КОАТУУ	8036100000	
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД	52.29	
Середня кількість працівників: 28831			
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		v	
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801007

Актив	Примітки	Код рядка	01.01.2019	31.12.2019	31.12.2020
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	17	1000	151 150	149 708	164 563
первісна вартість		1001	223 486	248 995	270 144
накопичена амортизація		1002	(72 336)	(99 287)	(105 581)
Незавершені капітальні інвестиції	18	1005	330 955	440 164	701 626
Основні засоби	16	1010	1 220 939	2 171 194	3 404 220
первісна вартість		1011	1 602 982	3 204 591	5 290 348
знос		1012	(382 043)	(1 033 397)	(1 886 128)
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		1035	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-	-

Продовження додатку Д



Відстрочені податкові активи	19	1045	57 406	89 651	132 423
Гудвіл		1050	-	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	36 668	38 995	235 605
Усього за розділом I		1095	1 797 118	2 889 712	4 638 437
II. Оборотні активи					
Запаси	21	1100	157 687	104 669	199 549
Виробничі запаси		1101	113 065	98 236	190 182
Незавершене виробництво		1102	-	-	-
Готова продукція		1103	-	-	-
Товари		1104	44 622	6 433	9 367
Поточні біологічні активи		1110	-	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-	-
Векселі одержані		1120	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	549 561	451 868	709 268
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	140 152	176 725	55 797
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	24	1135	44 728	22 228	12 043
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	5 551	10 404	11 241
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	808 049	629 703	1 015 083
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	1 472 631	2 628 782	2 877 532
Готівка		1166	185 726	224 214	383 134
Рахунки в банках		1167	600 012	1 325 640	1 909 694
Витрати майбутніх періодів	23	1170	12 776	13 277	14 608
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-	-
у тому числі в:		1181	-	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-	-
інших страхових резервах		1190	-	-	-
Інші оборотні активи		1195	-	-	-
Усього за розділом II		1195	3 191 135	4 037 656	4 895 121
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс		1200	-	-	-
		1300	4 988 253	6 927 368	9 533 558

Продовження додатку Д



Пасив	Примітки	Код рядка	01.01.2019	31.12.2019	31.12.2020
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	453	453	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 300	27 300	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-	-
Резервний капітал		1415	17 752	17 752	17 752
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	797 522	1 814 250	3 305 573
Неоплачений капітал		1425	-	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-	-
Інші резерви		1435	-	-	-
Неконтрольована частка		1490	51 068	75 452	142 548
Усього за розділом I		1495	894 095	1 935 207	3 497 828
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	165 581	160 020	397 182
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	886 221	911 149	1 246 415
Довгострокові забезпечення		1520	-	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-	-
Страхові резерви		1530	-	-	-
у тому числі:					
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-	-
Призовий фонд		1540	-	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-	-
Усього за розділом II		1595	1 051 802	1 071 169	1 643 597
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	28	1600	20 234	-	-
Векселі видані		1605	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	457 658	997 962	828 223
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	539 700	679 077	851 476
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	325 256	402 506	510 794
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	83 851	102 977	154 551
розрахунками зі страхування		1625	28 337	45 175	64 406

Продовження додатку Д



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

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2021	01	01
31316718		

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

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801008

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2000	20 621 616	16 010 832
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7	2050	(14 553 161)	(11 733 473)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	6 068 455	4 277 359
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	8	2120	81 043	75 343
у тому числі:				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	9	2130	(1 797 419)	(1 543 234)
Витрати на збут	10	2150	(426 449)	(345 016)
Інші операційні витрати	11	2180	(796 459)	(512 827)
у тому числі:				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-

Продовження додатку Д



<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>			-	-
		2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	3 129 171	1 951 625
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	12	2220	99 640	129 563
Інші доходи		2240	-	10
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	13	2250	(421 556)	(402 798)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	14	2270	(698 866)	(321 384)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 108 389	1 357 016
збиток		2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	15	2300	(398 512)	(268 904)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	1 709 877	1 088 112
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	1 709 877	1 088 112
Чистий прибуток (збиток), що належить:				
власникам материнської компанії		2470	1 575 923	1 016 728
неконтрольованій частці		2475	133 954	71 384
Сукупний дохід, що належить:				
власникам материнської компанії		2480	1 575 923	1 016 728
неконтрольованій частці		2485	133 954	71 384

Продовження додатку Д





III. Елементи операційних витрат

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	1 518 813	1 409 862
Витрати на оплату праці		2505	5 841 065	5 242 676
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 120 489	964 482
Амортизація		2515	962 767	698 700
Інші операційні витрати		2520	8 130 354	5 818 830
Разом		2550	17 573 488	14 134 550

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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


Бульба Олександр Миколайович
Директор


Тимофєєва Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Продовження додатку Д



ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

Інформація по сегментах, за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року, представлена нижче:

тис. ГРН	Поштові та супутні послуги	Фінансові послуги	Всього по сегментам	Міжсегментна елімінація	Всього консолідовано
Реалізація зовнішнім покупцям	16 977 400	3 644 216	20 621 616	-	20 621 616
Міжсегментна реалізація	6 136	198 125	204 261	(204 261)	-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16 983 536	3 842 341	20 825 877	(204 261)	20 621 616
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(12 933 006)	(1 843 790)	(14 776 796)	223 635	(14 553 161)
Інші операційні доходи	166 877	9 448	176 325	(95 282)	81 043
Адміністративні витрати	(1 473 672)	(338 353)	(1 812 025)	14 606	(1 797 419)
Витрати на збут	(424 769)	(7 141)	(431 910)	5 461	(426 449)
Інші операційні витрати	(769 314)	(6 944)	(776 258)	(20 201)	(796 459)
Інші фінансові доходи	46 408	91 840	138 248	(38 608)	99 640
Фінансові витрати	(533 590)	(2 616)	(536 206)	114 650	(421 556)
Інші витрати	(602 455)	(96 411)	(698 866)	-	(698 866)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(101 076)	(297 436)	(398 512)	-	(398 512)
			-	-	-
Чистий прибуток по сегменту	358 939	1 350 938	1 709 877	-	1 709 877
Нарахування амортизації	(930 638)	(32 129)	(962 767)	-	(962 767)
Капітальні надходження	2 437 202	39 617	2 476 819		2 476 819
Всього активи	7 206 453	3 103 122	10 309 575	(776 017)	9 533 558
Всього зобов'язання	4 965 378	1 846 369	6 811 747	(776 017)	6 035 730

Продовження додатку Д



ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

10. Витрати на збут

тис. грн.	2020	2019
Зарплата та пов'язані з нею витрати	(290 653)	(232 068)
Витрати на рекламу та маркетинг	(92 238)	(75 252)
Матеріальні витрати	(9 808)	(15 254)
Амортизація	(2 099)	(2 246)
Інші витрати	(31 651)	(20 196)
Всього	(426 449)	(345 016)

11. Інші операційні витрати

тис. грн.	2020	2019
Витрати по претензіям	(293 386)	(208 169)
Нестачі та втрати від псування цінностей	(29 800)	(26 977)
Сумнівні та безнадійні борги	(272 160)	(195 214)
Інші витрати	(201 113)	(82 467)
Всього	(796 459)	(512 827)

12. Інші фінансові доходи

тис. грн.	2020	2019
Відсотки отримані	99 587	129 563
Дохід від безоплатно отриманих активів	53	-
Всього	99 640	129 563

13. Фінансові витрати

тис. грн.	2020	2019
Відсоткові витрати	(220 191)	(236 531)
Витрати за договорами оренди	(201 365)	(166 267)
Всього	(421 556)	(402 798)

14. Інші витрати

Інші витрати в 2020 році включають в себе безповоротну фінансову допомогу, яка була видана пов'язаним компаніям в сумі 602 170 тис. грн. на розвиток нових напрямків діяльності та інші витрати в сумі 96 696 тис. грн., (в 2019: безповоротна фінансова допомога, яка була видана пов'язаним компаніям 219 000 тис. грн., інші витрати в сумі 102 384 тис. грн.)



ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

Рух основних засобів за 2020 рік був наступним:

	Земля та будівлі	Технічне обладнання та устаткування	Інше операційне та офісне обладнання	Транспортні засоби	ІТ системи	Актив права користування	Всього
31 грудня 2019							
Первісна або умовна вартість	903	1 036 544	472 005	2 939	229 065	1 463 135	3 204 591
Накопичена амортизація	(92)	(279 021)	(139 355)	(747)	(96 732)	(517 450)	(1 033 397)
Чиста балансова вартість	811	757 523	332 650	2 192	132 333	945 685	2 171 194
Надходження	51	569 655	263 218	2 852	51 389	1 044 346	1 931 511
Вибуття	-	(50 702)	(29 145)	-	(2 541)	(69 840)	(152 228)
Амортизація за рік	(18)	(161 306)	(86 716)	(759)	(38 081)	(644 268)	(931 148)
Зміна умов	-	-	-	-	-	156 930	156 930
Внутрішнє переміщення	-	178 704	30 887	3 419	14 951	-	227 961
31 грудня 2020							
Первісна або умовна вартість	954	1 709 188	724 274	9 210	286 156	2 560 566	5 290 348
Накопичена амортизація	(110)	(415 314)	(213 380)	(1 506)	(128 105)	(1 127 713)	(1 886 128)
Чиста балансова вартість	844	1 293 874	510 894	7 704	158 051	1 432 853	3 404 220

тис. грн



ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

Структура фінансових зобов'язань за строками погашення станом на 31 грудня 2019 року має наступний вигляд:

	На вимогу	До 1 року	Від 1 до 2 років	Від 2 до 3 років	Від 3 до 4 років	Від 4 до 5 років	Більше 5 років	Всього
На 31 грудня 2019 року								
Довгострокові кредити банків	-	-	216 449	247 638	211 641	166 950	700 125	1 542 803
Інші довгострокові зобов'язання	-	-	337 601	95 087	30 857	23 422	27 120	514 087
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	1 116 870	-	-	-	-	-	1 116 870
Поточна кредиторська заборгованість за роботи, послуги	-	679 077	-	-	-	-	-	679 077
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	299 529	-	-	-	-	-	299 529
Поточна кредиторська заборгованість з податку на прибуток	-	102 977	-	-	-	-	-	102 977
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	-	45 175	-	-	-	-	-	45 175
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	-	329 608	-	-	-	-	-	329 608
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	-	39 440	-	-	-	-	-	39 440
Поточні забезпечення	-	333 080	-	-	-	-	-	333 080
Інші поточні зобов'язання	-	1 050 090	-	-	-	-	-	1 050 090
Всього	-	3 995 846	554 050	342 725	242 498	190 372	727 245	6 052 736

Інші поточні зобов'язання включають в себе зобов'язання за переказами грошових коштів клієнтів в сумі 1 041 800 тис. грн. (примітка 25)



ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

Структура фінансових зобов'язань за строками погашення станом на 31 грудня 2020 року має наступний вигляд:

	На вимогу	До 1 року	Від 1 до 2 років	Від 2 до 3 років	Від 3 до 4 років	Від 4 до 5 років	Більше 5 років	Всього
На 31 грудня 2020 року								
Довгострокові кредити банків	-	-	273 776	320 939	828 569	86 409	-	1 509 693
Інші довгострокові зобов'язання	-	-	431 144	190 381	86 019	73 765	180 900	962 209
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1 095 320	-	-	-	-	-	-	1 095 320
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-	851 476	-	-	-	-	-	851 476
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	356 243	-	-	-	-	-	356 243
Поточна кредиторська заборгованість з податку на прибуток	-	154 551	-	-	-	-	-	154 551
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	-	64 406	-	-	-	-	-	64 406
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	-	396 104	-	-	-	-	-	396 104
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	-	43 574	-	-	-	-	-	43 574
Поточні забезпечення	-	401 041	-	-	-	-	-	401 041
Інші поточні зобов'язання	-	1 258 574	-	-	-	-	-	1 258 574
Всього	-	4 621 289	704 920	511 320	914 588	160 174	180 900	7 093 191

Інші поточні зобов'язання включають в себе зобов'язання за переказами грошових коштів клієнтів в сумі 1 249 239 тис. грн. (примітка 25).



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

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2022	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718	
Територія: Київська	за КОАТУУ	8036100000	
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД	52.29	

Середня кількість працівників: 33717

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

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

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

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

Форма №1 Код за ДКУД **1801007**

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	17	1000	164 563	232 267
первісна вартість		1001	270 144	371 992
накопичена амортизація		1002	(105 581)	(139 725)
Незавершені капітальні інвестиції	19	1005	701 626	2 177 184
Основні засоби	18	1010	3 404 220	6 838 787
первісна вартість		1011	5 290 348	9 191 409
знос		1012	(1 886 128)	(2 352 622)
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		1035	-	-

Продовження додатку Ж



Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	20	1045	132 423	119 071
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	21	1090	235 605	165 754
Усього за розділом I		1095	4 638 437	9 533 063
II. Оборотні активи				
Запаси	22	1100	199 549	353 763
Виробничі запаси		1101	190 182	294 907
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	9 367	58 856
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	23	1125	709 268	750 535
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	24	1130	55 797	116 453
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	12 043	318 050
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	11 241	15 588
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	1 015 083	1 310 539
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	2 877 532	2 950 053
Готівка		1166	383 134	431 139
Рахунки в банках		1167	1 909 694	1 755 254
Витрати майбутніх періодів		1170	14 608	17 084
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	4 895 121	5 832 065
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
		1200	-	-
Баланс		1300	9 533 558	15 365 128

Продовження додатку Ж



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	27	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	28	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	17 752	17 752
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	3 305 573	5 247 901
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Неконтрольована частка		1490	142 548	270 647
Усього за розділом I		1495	3 497 828	5 568 255
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	29	1510	397 182	1 456 288
Інші довгострокові зобов'язання	29	1515	1 246 415	2 187 243
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
Інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	1 643 597	3 643 531
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	29	1600	-	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	29	1610	828 223	1 533 841
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	30	1615	851 476	1 154 942
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	31	1620	510 794	597 345
у тому числі з податку на прибуток	31	1621	154 551	163 373
розрахунками зі страхування		1625	64 406	88 804

Продовження додатку Ж



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		Коди	
Підприємство "НОВА ПОШТА"	Дата (рік, місяць, число)	2022	01 01
(найменування)	за ЄДРПОУ	31316718	

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

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801008

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7	2000	25 549 607	20 621 616
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8	2050	(18 678 505)	(14 553 161)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	6 871 102	6 068 455
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	9	2120	130 506	81 043
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	10	2130	(2 298 389)	(1 797 419)
Витрати на збут	11	2150	(685 754)	(522 373)
Інші операційні витрати	12	2180	(465 445)	(796 459)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-

Продовження додатку Ж



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	3 552 020	3 033 247
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	13	2220	84 054	99 640
Інші доходи		2240	211	-
<i>у тому числі:</i>				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	14	2250	(544 998)	(421 556)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	15	2270	(255)	(602 942)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>				
		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	3 091 032	2 108 389
збиток		2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	16	2300	(571 416)	(398 512)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 519 616	1 709 877
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових Інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка Іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з Іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 519 616	1 709 877
Чистий прибуток (збиток), що належить:				
власникам материнської компанії		2470	2 136 060	1 575 923
неконтрольованій частці		2475	383 556	133 954
Сукупний дохід, що належить:				
власникам материнської компанії		2480	2 136 060	1 575 923
неконтрольованій частці		2485	383 556	133 954

Продовження додатку Ж



III. Елементи операційних витрат

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 213 327	1 518 813
Витрати на оплату праці		2505	7 409 777	5 841 065
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 454 209	1 120 489
Амортизація		2515	1 459 747	962 767
Інші операційні витрати		2520	9 591 033	8 226 278
Разом		2550	22 128 093	17 669 412

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Тимофєєва Іліна Іванівна
Головний бухгалтер

Продовження додатку Ж



ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

справедливої вартості ідентифікованих активів і зобов'язань на дату прийняття рішення щодо отримання контролю над ТОВ «Нововбокс» та ТОВ «ДДГ» представлена нижче:

тис. грн	ТОВ "Нововбокс"	ТОВ "ДДГ"
Активи		
Основні засоби	305 344	626 087
Нематеріальні активи	3 223	3
Відстрочені податки	148	141
Інші необоротні активи	9	-
Запаси	923	-
ПДВ до відшкодування	54 051	111 580
Аванси видані	6 745	-
Торгова дебіторська заборгованість	39 514	-
Інші поточні податкові активи	-	4
Інші оборотні активи	93	-
Грошові кошти	28	672
Всього активи	410 078	738 487
Зобов'язання		
Торгова кредиторська заборгованість	18 127	43
Фінансові зобов'язання	354 419	666 918
Інші поточні зобов'язання	5 424	73
Всього зобов'язання	377 970	667 034
Всього ідентифікованих чистих активів за справедливою вартістю	32 108	71 453
Неконтрольована частка	14 449	32 154
Всього ідентифікованих чистих активів за справедливою вартістю які належать Групі	17 659	39 299

ТОВ «Нововбокс» та ТОВ «ДДГ» надають послуги виключно компаніям Групи та не мають будь-яких інших зовнішніх джерел фінансових надходжень. Збиток до оподаткування придбаних компаній, відображений в складі консолідованого звіту про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року, склав 141 487 тис. грн.

У 2021 році було створено ТОВ «НоваПей Брокер» із статутним капіталом 300 тис. грн та ТОВ «НП Діджитал» із статутним капіталом 10 000 тис. грн неkontrolьована доля склала 25,75% і 45% відповідно. Дані компанії було засновано з метою розширення і збільшення ефективності логістичного та фінансового бізнесів Групи.

6. Інформація по операційних сегментах

Менеджмент контролює результати діяльності операційних сегментів окремо для ефективного розподілу ресурсів та оцінки результатів діяльності. В цілях управління Група розділена на бізнес-одиниці, базуючись на послугах, що надаються:

- Сегмент поштових перевезень та супутніх послуг.
- Сегмент фінансових послуг, а саме послуги щодо грошових переказів та кредитування.

Ціни по операціям між операційними сегментами встановлюються на комерційній основі, аналогічно операціям з третіми сторонами.

Продовження додатку Ж



ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

Інформація по сегментах, за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року, представлена нижче:

тис. грн	Поштові та супутні послуги	Фінансові послуги	Всього по сегментам	Міжсегме- нтна елімінація	Всього консолідовано
Реалізація зовнішнім покупцям	20 958 048	4 591 559	25 549 607	-	25 549 607
Міжсегментна реалізація	7 220	263 856	271 076	(271 076)	-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20 965 268	4 855 415	25 820 683	(271 076)	25 549 607
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(16 520 339)	(2 432 454)	(18 952 793)	274 288	(18 678 505)
Інші операційні доходи	205 197	15 642	220 839	(90 333)	130 506
Адміністративні витрати	(1 947 594)	(365 319)	(2 312 913)	14 524	(2 298 389)
Витрати на збут	(573 143)	(118 042)	(691 185)	5 431	(685 754)
Інші операційні витрати	(416 974)	(23 763)	(440 737)	(19 483)	(460 220)
Інші фінансові доходи	23 140	60 914	84 054	-	84 054
Інші доходи	-	211	211	-	211
Фінансові витрати	(629 633)	(2 014)	(631 647)	86 649	(544 998)
Інші витрати	(254)	(5 226)	(5 480)	-	(5 480)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(213 874)	(357 542)	(571 416)	-	(571 416)
Чистий прибуток по сегменту	891 794	1 627 822	2 519 616	-	2 519 616
Нарахування амортизації	(1 425 175)	(34 572)	(1 459 747)	-	(1 459 747)
Капітальні надходження	5 705 754	35 040	5 740 794	-	5 740 794
Всього активи	13 407 104	3 951 734	17 358 838	(1 993 710)	15 365 128
Всього зобов'язання	8 760 012	3 030 571	11 790 583	(1 993 710)	9 796 873

Продовження додатку Ж



ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

11. Витрати на збут

тис грн	2021	2020
Зарплата та пов'язані з нею витрати	(352 613)	(290 653)
Витрати на рекламу та маркетинг	(169 605)	(92 238)
Роялті	(103 388)	(95 924)
Матеріальні витрати та паливо	(33 556)	(9 808)
Амортизація	(4 178)	(2 099)
Інші витрати	(22 414)	(31 651)
Всього	(685 754)	(522 373)

12. Інші операційні витрати

тис грн	2021	2020
Витрати по претензіям	(318 426)	(293 386)
Нестачі та втрати від псування цінностей	(81 323)	(29 800)
Очікувані кредитні збитки	88 127	(272 160)
Інші витрати	(153 823)	(201 113)
Всього	(465 445)	(796 459)

13. Інші фінансові доходи

тис грн	2021	2020
Відсотки отримані	84 054	99 587
Дохід від безоплатно отриманих активів	-	53
Всього	84 054	99 640

14. Фінансові витрати

тис грн	2021	2020
Відсоткові витрати	(259 045)	(220 191)
Витрати за договорами оренди	(285 953)	(201 365)
Всього	(544 998)	(421 556)

15. Інші витрати

Інші витрати в 2021 році включають в себе безповоротну фінансову допомогу яка була видана фізичним особам в сумі 255 тис. грн., в 2020 році включають в себе безповоротну фінансову допомогу, яка була видана пов'язаним компаніям в сумі 602 170 тис. грн. на розвиток нових напрямків діяльності та інші витрати в сумі 772 тис. грн.

16. Витрати (дохід) з податку на прибуток

тис грн	2021	2020
Поточні витрати з податку на прибуток	(567 721)	(446 077)
Відстрочений податок на прибуток від тимчасових різниць	(13 239)	47 565
Відстрочений податок на податкові збитки, перенесені на майбутні періоди	9 544	-
Всього	(571 416)	(398 512)



ПРИМІТКИ ДО КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ (продовження)

Рух основних засобів за 2021 рік був наступним:

ТИС ГРН	Земля та будівлі	Технічне обладнання та устаткування	Інше операційне та офісне обладнання	Транспортні засоби	ІТ системи	Актив права користування	Всього
31 грудня 2020							
Первісна або умовна вартість	954	1 709 188	724 274	9 210	286 156	2 560 566	5 290 348
Накопичена амортизація	(110)	(415 314)	(213 380)	(1 506)	(128 105)	(1 127 713)	(1 886 128)
Чиста балансова вартість	844	1 293 874	510 894	7 704	158 051	1 432 853	3 404 220
Надходження	111 561	1 115 138	476 607	61 481	58 809	2 063 373	3 886 969
Покупка компаній	66 513	212 946	21 612	-	636	-	301 707
Вибуття	(7 330)	(182 418)	(25 007)	(30 778)	(2 244)	(173 760)	(421 537)
Амортизація за рік	(628)	(322 726)	(136 613)	(6 685)	(46 861)	(911 038)	(1 424 551)
Зміна умов	-	-	-	-	-	271 483	271 483
Внутрішнє переміщення	259 840	487 256	42 580	12 875	17 945	-	820 496
31 грудня 2021							
Первісна або умовна вартість	431 468	3 307 715	1 211 563	78 875	353 749	3 808 039	9 191 409
Накопичена амортизація	(668)	(703 645)	(321 490)	(34 278)	(167 413)	(1 125 128)	(2 352 622)
Чиста балансова вартість	430 800	2 604 070	890 073	44 597	186 336	2 682 911	6 838 787

АТ «Укрпошта»
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період - 2019 (після зміни презентації – див. Прим. 3)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	9 182 437	7 777 843
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(7 774 565)	(6 596 957)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 407 872	1 180 886
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27	2120	261 678	747 012
Адміністративні витрати	23	2130	(1 136 999)	(1 014 143)
Витрати на збут	22	2150	(211 367)	(188 026)
Інші операційні витрати	24	2180	(135 574)	(200 796)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	185 610	524 933
Збиток		2195	-	-
Інші фінансові доходи	25	2220	94 517	91 419
Інші доходи	28	2240	58 959	2 579
Фінансові витрати	26	2250	(96 313)	(74 048)
Інші витрати	29	2270	(45 477)	(45 670)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	207 296	499 213
Збиток		2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	(42 373)	(93 856)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	164 923	405 357
Збиток		2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2020 рік	За попередній період попереднього року - 2019 рік
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	164 923	405 357

Продовження додатку И

АТ «Укрпошта»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Усі суми наведені у тисячах гривень

Підприємство: АТ «Укрпошта»
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2000	11 181 868	9 182 437
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21	2050	(9 536 425)	(7 774 565)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 645 443	1 407 872
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	27, 6	2120	309 471	259 383
Адміністративні витрати	23	2130	(1 324 050)	(1 136 999)
Витрати на збут	22	2150	(259 349)	(211 367)
Інші операційні витрати	24, 6	2180	(170 034)	(147 237)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	201 481	171 652
Збиток		2195	-	-
Інші фінансові доходи	25	2220	104 904	94 517
Інші доходи	28	2240	91 705	68 959
Фінансові витрати	26, 6	2250	(114 569)	(86 028)
Інші витрати	29	2270	(45 575)	(45 477)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	237 946	203 623
Збиток		2295	-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	30	2300	(54 364)	(42 383)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	183 582	161 240
Збиток		2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період - 2021 рік	За попередній період - 2020 рік (перераховано)
1		2	3	4
Переоцінка необоротних активів		2400	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	183 582	161 240

Таблиця К.1 - Одиничні розрахунки відносних показників за теорією ефективної конкуренції

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

Продовження додатку К
Продовження таблиці К.1

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