

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЗАСИПКО ЄЛИЗАВЕТА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

Олена БОЄНКО

« ____ » _____ 20__ р.

**ОЦІНКА Й ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ**

Спеціальність 075 Маркетинг
Освітня програма «Маркетинг»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.Ю. Боєнко, завідувач кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Засипко Єлизавета Олександрівна. Оцінка й формування стійких конкурентних переваг підприємства на ринку. Спеціальність 075 Маркетинг ОП «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі визначено поняття конкурентної переваги підприємства та її формування, класифікація основних конкурентних переваг підприємства на основі думок науковців. Здійснено аналіз ринку поштового зв'язку України, була надана організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта», здійснений аналіз конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» та їх формування. На основі виконаного аналізу були визначені заходи підвищення рівня конкурентних переваг підприємства, а також розрахована економічна ефективність впроваджених заходів.

Нами визначено основні заходи для посилення конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта», серед яких: збільшення обсягу надання фінансових послуг, розширення діяльності компанії за рахунок розширення географії присутності, відкриття точок видачі формату PUDO, що дозволить підвищити прибутковість діяльності підприємства та збільшить його потенційну цільову аудиторію втричі за чисельністю. Ці заходи дозволять суттєво підвищити рентабельність підприємства за всіма показниками.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, поштова логістика, ціна, сервіс, ефективність, рентабельність, розширення.

60 с., 5 табл., 15 рис., 1 дод., 51 літературне джерело.

SUMMARY

Zasytko Yelyzaveta. Assessment and formation of sustainable competitive advantages of the enterprise on the market. Specialty 075 Marketing OP «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the qualification work, the concept of the competitive advantage of the enterprise and its formation, classification of the main competitive advantages of the enterprise based on the opinions of scientists is defined. An analysis of the postal market of Ukraine was carried out, the organizational and economic characteristics of «Nova Poshta» LLC were provided, an analysis of the competitive advantages of «Nova Poshta» LLC and their formation was carried out. On the basis of the performed analysis, measures to increase the level of the company's competitive advantages were determined, as well as the economic efficiency of the implemented measures was calculated.

We have determined the main measures to strengthen the competitive advantages of «Nova Poshta» LLC, including: increasing the scope of financial services, expanding the company's activities due to expanding the geography of presence, opening PUDO format delivery points, which will increase the profitability of the company's activities and increase its potential target audience three times as many. These measures will significantly increase the profitability of the enterprise by all indicators.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, postal logistics, price, service, efficiency, profitability, expansion.

60 p., 5 tabl., 15 fig., 1 application, bibliography: 51 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття конкурентної переваги підприємства та її формування	8
1.2. Класифікація основних конкурентних переваг підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «НОВА ПОШТА»	26
2.1. Аналіз ринку поштового зв'язку України	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»	32
2.3. Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» та їх формування	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА РИНКУ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ	48
3.1. Заходи підвищення рівня конкурентних переваг підприємства	48
3.2. Економічна ефективність впроваджених заходів	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інтенсивний розвиток соціально-економічних зв'язків вимагає постійного та систематичного пошуку способів підвищення конкурентоспроможності, як на рівні національної економіки, так і в окремих сферах підприємництва. Конкурентні переваги, що виокремлюють підприємство в конкурентному оточенні, гарантують його конкурентоспроможність та досягнення максимальних економічних результатів. У сучасному бізнесі кожен суб'єкт господарювання повинен розвивати власні ключові особливості, які разом з ресурсами стають основою стратегії підприємства й формують його конкурентні переваги.

Стратегія підприємства, побудована на унікальних ключових особливостях, дозволяє більш ефективно формувати й використовувати конкурентні переваги, щоб оперативно реагувати на зовнішні загрози й можливості. Створення конкурентних переваг – це основна передумова для ефективності діяльності підприємств, шлях подолання кризових ситуацій, що стикаються з ними представники різних галузей та форм власності.

Вирішення цієї проблеми передбачає удосконалення методів створення конкурентних переваг, враховуючи ключові особливості функціонування підприємства в певній галузі. Саме це стало причиною вибору теми дослідження, яке має свою актуальність на сьогодні.

Метою роботи є здійснення комплексної оцінки стійких конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштової логістики. Відповідно до мети, були поставлені такі завдання:

- проаналізувати поняття конкурентної переваги підприємства та її формування;
- навести класифікацію основних конкурентних переваг підприємства;
- здійснити аналіз ринку поштового зв'язку України;

- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити аналіз конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» та їх формування;
- визначити заходи для підвищення рівня конкурентних переваг підприємства;
- розрахувати економічну ефективність впроваджених заходів.

Об'єктом дослідження є конкурентні переваги підприємства сфери поштової логістики. Предметом роботи є процес формування конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження. В роботі було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, було використано аналіз та синтез (для формування загального уявлення про конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства на ринку), монографічний метод (визначення думок науковців щодо сутності та ролі конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства), порівняльний метод (для визначення спільних та відмінних конкурентних переваг підприємств поштової галузі на ринку поштової логістики), графічний та табличний методи (для наочного зображення результатів дослідження), експертний метод (для визначення думок експертів щодо конкурентних переваг підприємств даної галузі), метод коефіцієнтів (для розрахунку показників діяльності підприємства), прогнозний метод (для прогнозування майбутнього економічного ефекту від впроваджених заходів), кореляційно-регресійний аналіз, проведений за допомогою Microsoft Excel (для визначення ступеня впливу кількості відправлень посилок компанії за рік на чистий дохід від реалізації).

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що нами було систематизовано підходи науковців до визначення сутності поняття «конкурентні переваги підприємства» та класифікації основних конкурентних переваг, що можуть використовуватися підприємством для забезпечення

максимальної результативності його діяльності. Крім того, на практиці визначено, за рахунок яких факторів конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» утримує лідерство на ринку поштової логістики та визначено основні напрямки розвитку конкурентних переваг, за рахунок яких підприємство зможе посилити своє лідерство.

Апробація результатів дослідження.

Положення, що виносяться на захист. Було встановлено, що основними конкурентними перевагами ТОВ «Нова Пошта» є: швидкість обслуговування у відділенні, широка мережа відділень та поштоматів, а також зручний мобільний додаток. Проте, вартість послуг компанії не є конкурентною перевагою і є найвищою серед інших компаній. Нами визначено основні заходи для посилення конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта», серед яких: збільшення обсягу надання фінансових послуг, розширення діяльності компанії за рахунок розширення географії присутності, відкриття точок видачі формату PUDO, що дозволить підвищити прибутковість діяльності підприємства та збільшить його потенційну цільову аудиторію втричі за чисельністю.

Структура роботи. Кваліфікаційна (маністерська) робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел із 51 найменування, 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. Робота містить 16 рисунків та 5 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття конкурентної переваги підприємства та її формування

Конкурентна перевага підприємства – це своєрідна унікальність та перевага, яку має підприємство в порівнянні з іншими підприємствами в тому ж самому сегменті ринку. Це може бути досягнуто за допомогою різних стратегій, таких як зниження вартості виробництва, підвищення якості продукту або послуги, створення унікальної марки, розвиток ефективної мережі постачання та ін.

Термін «конкурентні переваги» еволюціонував разом з поглядами на конкуренцію. Літературний аналіз показав, що науковці мають різні погляди на сутність конкурентних переваг. Класичні економісти, такі як А. Сміт та Д. Рікардо, вважали, що витрати конкретного виробника є основою абсолютних та відносних конкурентних переваг. А. Маршалл вбачав головну конкурентну перевагу у масштабі виробництва та зниженні витрат. М. Портер та Ж. Ж. Ламбен вірили, що більш ефективне використання ресурсів є основою конкурентних переваг, а П. Хейне доповнив, що ці ресурси повинні бути рідкісними [2, с. 152].

Ж. Вальтер вважає, що інтелектуальний потенціал підприємства є основою його конкурентних переваг. У ХХІ сторіччі науковці переглянули свої погляди на цю тему. Х. Траболт стверджує, що знання є головною конкурентною перевагою, а Д. Мур додає, що ці знання повинні постійно розвиватися. А. Бранденбургер вважає, що ступінь конкурентності визначає конкурентну перевагу. А. Ойхер визначає конкурентну перевагу як здатність господарюючих суб'єктів забезпечувати більш вигідні умови придбання та ефективного використання ресурсів [48, с. 430].

Майкл Портер вважає, що конкурентні переваги можуть бути чинником перемоги або поразки у конкурентній боротьбі, і наголошує на ресурсному аспекті формування конкурентної переваги [35, с. 227]. Жан-Жак Ламбен визначає сутність

конкурентної переваги з ресурсного підходу, але не враховує ключові компетенції компанії [12, с. 83]. Ресурсно-витратний підхід, який базується на наявності факторів та ресурсів виробництва, є основним джерелом конкурентної переваги за поглядами цих авторів та інших відомих економістів. Якісний підхід, який підтримують Л. С. Шевченко, І. П. Отенко, Є. О. Полтавська та інші, вважає постійне підвищення якості товарів та послуг джерелом конкурентної переваги. Однак, цей підхід не враховує інші сучасні джерела формування конкурентних переваг підприємства [10, с. 52].

А. А. Мазаракі стверджує, що успіх та майбутній розвиток підприємства залежить від його конкурентоспроможності в умовах постійної боротьби на ринку. Щоб вижити у таких умовах, підприємства повинні бути здатні перемагати своїх конкурентів. Отже, висока конкурентоспроможність означає, що підприємство має економічні, фінансові, матеріальні або технічні переваги над іншими гравцями на ринку [21, с. 122]. Конкурентна перевага дозволяє підприємству бути більш успішним на ринку, збільшувати свою частку на ринку, залучати нових клієнтів та зберігати існуючих. Вона також допомагає підприємству збільшувати свій прибуток та зменшувати свої витрати, що в свою чергу дозволяє підприємству збільшувати свою конкурентоспроможність [10].

Конкурентна перевага може бути тимчасовою або постійною. Тимчасова конкурентна перевага може бути досягнута за допомогою введення нового продукту на ринок, зниження ціни, або інші тимчасові стратегії. Постійна конкурентна перевага може бути досягнута за допомогою створення унікальної марки, розвитку ефективної мережі постачання, або інших постійних стратегій.

Конкурентна перевага є важливим поняттям для підприємств, оскільки дозволяє їм бути більш успішними на ринку та збільшувати свій прибуток. Для досягнення конкурентної переваги підприємства повинні ретельно вивчати свій ринок, аналізувати своїх конкурентів та розробляти ефективні стратегії [10].

Зважаючи на відсутність єдиного визначення поняття конкурентної переваги можна виділити певні підходи його трактування, які подано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Підходи до розкриття сутності конкурентної переваги

Джерело: складено автором на основі [47]

Отже, конкурентну перевагу можна визначити як сукупність властивостей, що характеризують діяльність підприємства, зокрема його гнучкість та здатність до адаптації до змін зовнішнього середовища. Ці характеристики дозволяють підприємству бути більш конкурентоспроможним у порівнянні з іншими гравцями на ринку.

Сьогодні існує безліч різних способів конкуренції та стратегій організації, таких як виробничі, організаційні, товарні, цінові тощо. Проте варто зазначити, що

кожна стратегія базується на певних конкурентних перевагах. Стратегічне управління можна визначити як управління конкурентними перевагами, які дозволяють компанії вигравати конкуренцію та залучати покупців [48, с. 429].

Конкурентні переваги формуються за рахунок унікальних матеріальних та нематеріальних активів, які є стратегічно важливими для даного бізнесу та дозволяють йому домінувати на ринку. Основою конкурентних переваг можна вважати унікальні активи підприємства або спеціальну компетентність у сферах діяльності, що мають значення для даного бізнесу. Конкурентна перевага реалізується на рівні стратегічних бізнес-одиниць і є основою конкурентної стратегії організації. Основні способи визначення конкурентних переваг показані на рис. 1.2.

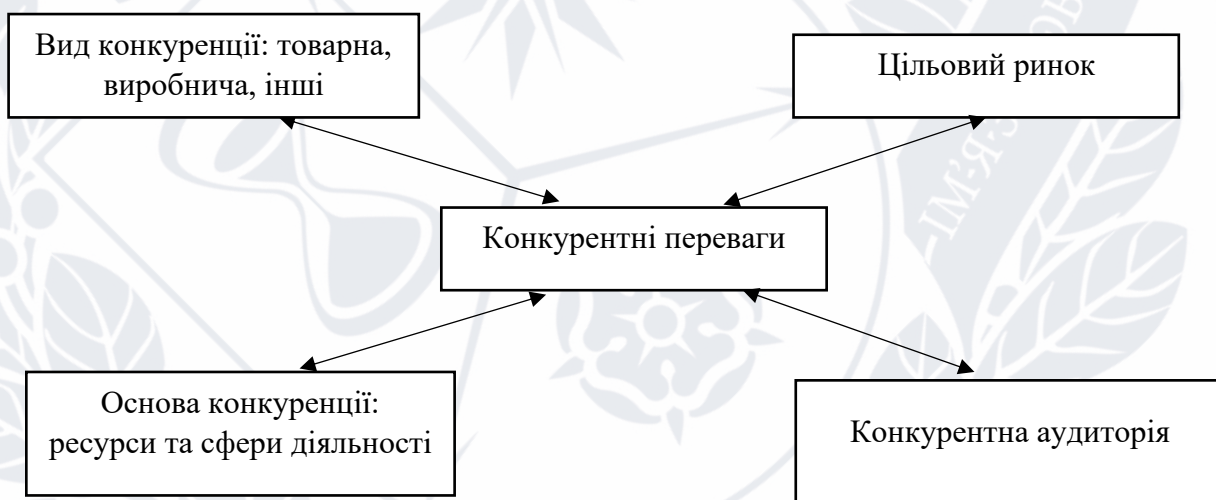


Рисунок 1.2 – Напрями визначення конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [6]

Під час аналізу конкурентних переваг було виявлено, що існує різне трактування цієї категорії через різні джерела конкурентної переваги. Наразі існує кілька підходів до визначення цієї дефініції, таких як факторно-результативний, компетентнісний, ціннісно-орієнтований, маркетинговий, ресурсний та процесний. Проте, ці підходи не виключають один одного, а доповнюються відповідно до вимог діючого середовища. В загальному, конкурентна перевага визначається як

сукупність певних характеристик діяльності господарської одиниці, які забезпечують їй гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища та дають перевагу над конкурентами [8]. Конкурентні чинники визначають конкурентоспроможність підприємства і можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні чинники включають якість товарів та послуг, маркетингове та комерційне забезпечення, потенціал і ресурси підприємства. Зовнішні чинники, такі як кон'юнктура ринків, платоспроможний попит, державне регулювання економіки та динаміка валютних курсів, можуть ускладнювати управління підприємством і збільшувати ризики при формуванні та розвитку конкурентних переваг. На рис. 1.3 наведені критерії оцінки конкурентних переваг підприємства.

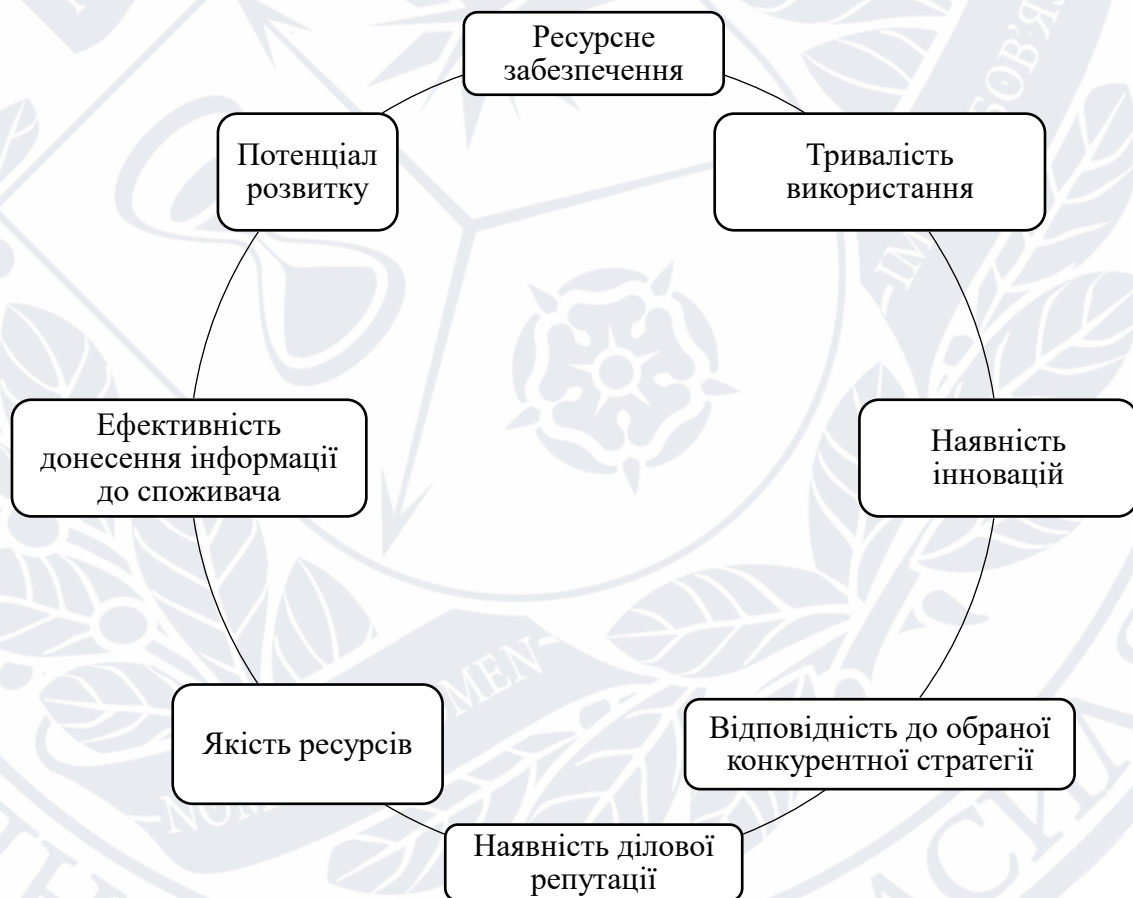


Рисунок 1.3 – Основні критерії оцінки конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором на основі: [3]

Формування конкурентної переваги є важливим завданням для будь-якого підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно враховувати різні аспекти діяльності компанії. По-перше, підприємство повинно розуміти свої конкурентні переваги та слабкі місця, а також визначити можливості для покращення. Для цього необхідно провести аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність компанії.

По-друге, підприємство повинно зосередитися на розвитку своїх конкурентних переваг. Це може бути досягнуто шляхом розробки унікальної продукції або послуг, використання новітніх технологій, зменшення витрат на виробництво та ін.

По-третє, підприємство повинно забезпечити ефективне управління своїми ресурсами, включаючи людські, фінансові та матеріальні ресурси. Це дозволить компанії забезпечити високу якість продукції та послуг, знизити витрати та збільшити прибуток.

По-четверте, підприємство повинно враховувати потреби та вимоги своїх клієнтів та ринку в цілому. Це може бути досягнуто шляхом аналізу ринку та вивчення поведінки споживачів [5].

Усі ці аспекти допоможуть підприємству сформувати конкурентну перевагу та забезпечити стійке місце на ринку.

Наведемо також основні етапи формування конкурентної переваги підприємства (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Основні етапи формування конкурентної переваги підприємства

Джерело: складено автором на основі [13]

Розглянемо більш детально дані етапи:

1. Аналіз ринку і конкурентів. Підприємству треба детально вивчити ринок, на якому воно діє, а також конкурентів, які працюють на цьому ринку. Необхідно визначити їхні сильні та слабкі сторони, щоб зрозуміти, які переваги можна отримати над ними;
2. Визначення унікальної пропозиції продукту (УПП). Підприємство має розробити УПП, яка буде відмінною від пропозицій конкурентів. Це може бути новий продукт або послуга, яка вирішує проблему клієнта краще, ніж будь-який інший продукт на ринку;

3. Розробка стратегії маркетингу. Підприємство має розробити стратегію маркетингу, яка буде спрямована на просування УПП на ринку. Це може включати рекламні кампанії, промо-акції, участь у виставках та інше;

4. Впровадження ефективних процесів. Підприємство повинно мати ефективні процеси виробництва, логістики, обслуговування клієнтів та інші, щоб забезпечити якість продукту та задоволення клієнтів;

5. Розвиток інновацій. Підприємству треба постійно розвиватися та вдосконалювати свій продукт, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку. Це може включати введення нових технологій, дослідження ринку та інше;

6. Створення позитивного іміджу. Підприємство має вести діяльність, яка буде сприяти створенню позитивного іміджу. Це може включати соціальну відповідальність, участь у благодійних проектах та інше;

7. Аналіз результатів. Підприємству треба постійно аналізувати результати своєї діяльності та коригувати стратегію, якщо потрібно. Це допоможе забезпечити постійний розвиток та підвищення конкурентоспроможності [13].

Для дослідження конкурентної політики необхідно враховувати три взаємопов'язаних напрямки: конкурентну сегментацію, конкурентне позиціонування та маркетингову підтримку. Конкурентна сегментація полягає у визначенні переваг діяльності підприємства порівняно з його конкурентами, що дозволяє зайняти певне положення на ринковому сегменті. Для цього можуть використовуватися різні критерії, такі як ринкові, торговельні, фінансові, управлінські, збутові, товарні, цінові тощо. Конкурентне позиціонування передбачає формування сприйняття споживачами товарного асортименту підприємства щодо асортименту конкурентів за тими перевагами і вигодами, які вони можуть отримати.

Організаційно-економічний механізм, який допомагає підприємству формувати та реалізовувати конкурентні переваги, базується на структурному, процесному та функціональному підходах. Прогнозування конкурентних переваг є

важливою складовою їх формування, оскільки це процес, який вимагає значних матеріальних та нематеріальних ресурсів, а також часу. Щоб ефективно використовувати цей ресурс, необхідно прогнозувати конкурентні переваги підприємства. Цей процес включає експертне оцінювання впливу факторів, які визначають наявні конкурентні переваги, вибір тих, які потребують подальшого оцінювання, побудову факторної моделі, розрахунок прогнозних значень показників попиту та пропозиції продукції, вибір методу розрахунку корегувальних коефіцієнтів та розрахунок прогнозних значень показників попиту та пропозиції продукції з урахуванням корегувальних коефіцієнтів за кількома варіантами. Прогноз конкурентних переваг підприємства та його продукції залежить від варіантних співвідношень величин попиту та пропозиції його продукції [14, с. 80].

Для того, щоб бути успішним на ринку, потрібно розробити рекомендації, які забезпечать конкурентні переваги, стійку позицію на ринку та ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, а конкуренти активно діють, необхідно постійно відслідковувати динаміку розвитку та оцінювати кожну конкурентну перевагу на різних етапах її життєвого циклу. Економія може бути досягнута завдяки накопиченому досвіду та високій трудомісткості витрат виробництва, що особливо помітно на початкових етапах розробки продукту та у фазі зростання виробництва. Більші фірми мають перевагу витрат перед меншими, якщо вони мають продуктивне устаткування, розгалужену систему збуту та ефективну організацію обслуговування та інших підрозділів. Ефект масштабу та ефект накопиченого досвіду повинні бути використані при формуванні конкурентних переваг залежно від стану розвитку економіки, особливостей підприємства та потенційних можливостей зростання обсягу виробництва та продажу на короткостроковий період планування діяльності.

Отже, у сучасних умовах економічної нестабільності, успішне формування та збереження конкурентних переваг є критично важливим процесом для будь-якої

організації. Конкурентна перевага полягає у наявності унікальної цінності, яка дозволяє підприємству відрізнитися від конкурентів. Ключовими факторами конкурентоспроможності є внутрішні та зовнішні чинники. Однак, успішне формування конкурентних переваг залежить від ефективної конкурентної стратегії підприємства.

1.2 Класифікація основних конкурентних переваг підприємства

Класифікація основних конкурентних переваг підприємства є важливою для розуміння того, як підприємство може конкурувати на ринку і які фактори можуть допомогти йому забезпечити успіх. Знання основних конкурентних переваг дозволяє підприємству зосередитися на тих аспектах своєї діяльності, які можуть забезпечити йому конкурентну перевагу, і розробляти стратегії, спрямовані на їх збільшення.

Крім того, класифікація конкурентних переваг допомагає підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами, що дозволяє йому розробляти стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності [19].

Нині конкурентні переваги класифікуються за різними ознаками. За стійкістю М. Портер виділив такі два основні види конкурентних переваг:

- диференціація продуктів-товарів;
- нижчі витрати створення та реалізації товарів.

Другий вид конкурентних переваг є менш стійким і тому належить до переваг низького рангу. Конкурентні переваги вищого рівня, такі як запатентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація організації, що базується на посиленій маркетинговій діяльності, тісні зв'язки з клієнтами, можна утримувати більш тривалий час, розвинена збутова мережа. Як правило, досягнення переваг високого порядку стає можливим за умови довгострокових та інтенсивних капіталовкладень у виробничі потужності,

спеціалізоване навчання персоналу, проведення НДДКР, а також за умови здійснення інвестицій у маркетинг [1, с. 147].

Основні конкурентні переваги підприємства можна класифікувати на наступні групи:

1. Висока якість продукту або послуги – підприємство має забезпечити високу якість продукту або послуги, що дозволяє йому конкурувати на ринку;
2. Низька ціна – підприємство може пропонувати продукт або послугу за низькою ціною порівняно з конкурентами, що забезпечує йому конкурентну перевагу;
3. Швидка доставка – підприємству слід забезпечити швидку доставку продукту або послуги, що дозволяє йому конкурувати на ринку;
4. Інновації – підприємству слід пропонувати нові технології, продукти або послуги, що дозволяє йому конкурувати на ринку;
5. Широкий асортимент – підприємство може пропонувати широкий асортимент продуктів або послуг, що дозволяє йому конкурувати на ринку;
6. Економії масштабу – підприємству варто забезпечити економії масштабу, що дозволяє йому конкурувати на ринку;
7. Репутація – підприємство може мати добру репутацію серед споживачів, що дозволяє йому конкурувати на ринку;
8. Маркетингова стратегія – підприємство може мати ефективну маркетингову стратегію, що дозволяє йому конкурувати на ринку;
9. Лояльність споживачів – підприємство може отримати вірних споживачів, що дозволяє йому конкурувати на ринку;
10. Гнучкість – підприємство може бути гнучким у відповіді на зміни вимог споживачів або ринку, що дозволяє йому конкурувати на ринку [4, с. 11].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно вирішити кілька завдань. По-перше, потрібно усунути існуючі бар'єри для підприємницької діяльності, включаючи податковий тиск. По-друге, необхідно покращити

нормативно-правову базу в сфері підприємницької діяльності та прийняти ефективне антимонопольне законодавство. По-третє, потрібно забезпечити платоспроможний попит споживачів на продукцію підприємства. По-четверте, необхідно активізувати державну підтримку нових підприємств, створюючи кластери інформації про новітні технології, законодавчі зміни та перспективні ринки збуту. По-п'яте, потрібно стимулювати фінансово інноваційну діяльність вітчизняних підприємств у галузі створення нових товарів і послуг [5, с. 41].

Залежно від змісту виділяють наступні п'ять основних типів конкурентних переваг споживачів:

- ресурсні – конкурентні переваги, пов'язані з ціновими характеристиками продукції, що купується для господарської діяльності;
- технологічні – конкурентні переваги виробників, зумовлені експлуатацією технологій, що дозволяють використовувати ефект масштабу виробництва, що збільшують споживчий попит за рахунок цінових та якісних характеристик;
- інноваційні – конкурентні переваги, пов'язані з якісними параметрами, сформованими з допомогою використання результатів НДДКР;
- глобальні – конкурентні переваги виробників, які сформували та виконують стандарти загальногуманітарної господарської діяльності та реалізуються спільними діями підприємств та держави;
- культурні – конкурентні переваги виробників, зумовлені історичними та культурними зв'язками країн, що дозволяють підприємству підтримувати ринки збуту та ресурсів [5].

Конкурентні переваги мають такі основні властивості:

1. Мінливість під впливом факторів, що детермінують. Конкурентна перевага не є постійною (іманентною) якістю підприємств. Дія чинників конкуренції у галузі створюють умови для її динамічного розвитку, а отже, «старіння» наявних конкурентних переваг та необхідності їх підтримки. Для того,

щоб досягти конкурентної переваги, потрібні комплексні зусилля. Іноді їх виявляється недостатньо через дії зовнішніх, неконтрольованих факторів. Понад те, одні й самі чинники можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу;

2. Відносність. Конкурентна перевага носить зіставний характер, оскільки може бути оцінено лише порівняння окремих характеристик. Відносність конкурентної переваги проявляється у прихильності до конкретних умов та причин. Підприємство, що має конкурентні переваги на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому, і навпаки. При його аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов повинен обов'язково враховуватись.

Тому для збереження конкурентоспроможності підприємства мають створюватися нові переваги щонайменше з такою самою швидкістю, з якою її конкуренти можуть копіювати вже наявні [19, с. 22].

М. Портер, професор Гарвардської школи бізнесу, розробив теорію конкурентної переваги. Ним запропоновано оригінальну концепцію оцінки конкурентної переваги країни. Відповідно до цієї теорії, конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки в рамках групи підприємства, що належать до однієї галузі, або підприємств, що випускають товари-замінники. М. Портер розглядає конкурентоспроможність підприємства як відносну категорію, виявити яку можна порівнянням підприємств між собою як у масштабі країни, так і в масштабі світового ринку [35].

Проаналізувавши діяльність промисловості восьми промислово розвинених країн, Портер виявив найважливіші причини успіхів та невдач у конкурентній боротьбі підприємств цих країн. В основі запропонованої ним концепції лежить ідея «Національного ромбу», що розкриває чотири властивості (детермінанти) країни, що формують конкурентне середовище, в якому діють підприємства цієї країни. «Національний ромб» характеризує систему детермінантів конкурентної переваги, компоненти якої, перебуваючи у взаємодії, створюють ефект цілісності, тобто,

посилюють чи послаблюють потенційний рівень конкурентної переваги підприємств цієї країни. На рис. 1.5 представлені детермінанти національного ромба.

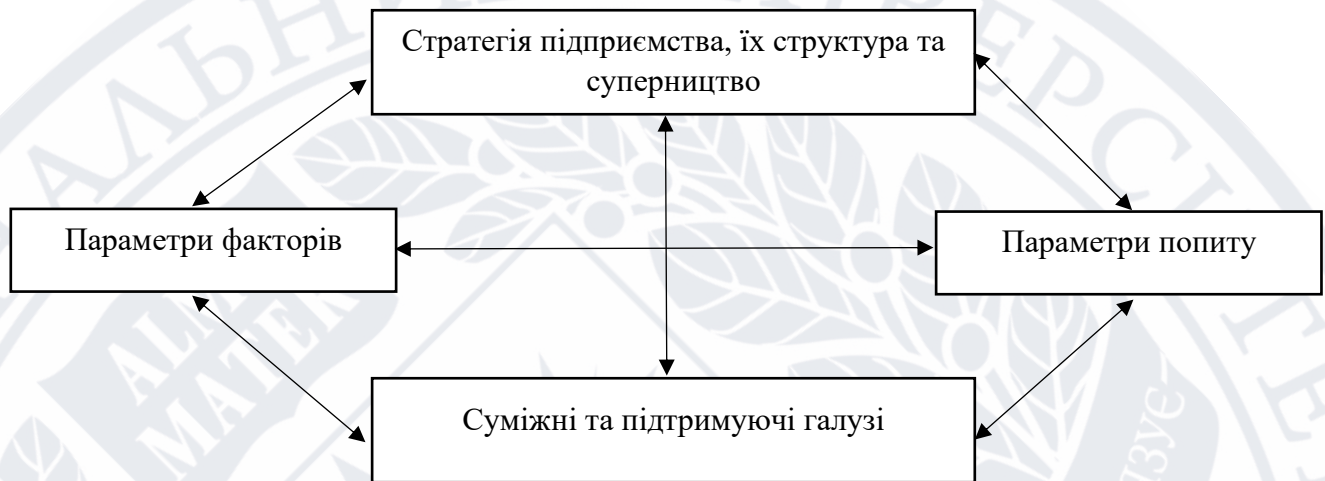


Рисунок 1.5 – Детермінанти конкурентних переваг країни («національний ромб»)

Джерело: складено автором на основі [46]

До параметрів факторів відносяться матеріали (речові) та нематеріальні умови, необхідні для формування конкурентної переваги у самому виробничому процесі підприємства, а також у країні її базування.

Стратегія підприємств, їх структура та суперництво мають на увазі, що кожне підприємство слідує своїй власній конкурентній стратегії для завоювання кращої позиції та вигод конкурентної переваги [46, с. 70].

До параметрів попиту відносяться вимогливість покупців до якості товарів та послуг, еластичність попиту за ціною, рівнем доходу, перехресна еластичність, ступінь усвідомлення різними соціальними групами актуальності тієї чи іншої потреби, національні традиції та звичаї; фази життєвого циклу попиту та інші параметри, що характеризують попит, величину попиту та їх динаміку.

Компанія може мати конкурентні переваги, які можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні переваги включають характеристики самого підприємства,

такі як рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів та система управління, які перевищують подібні характеристики конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги базуються на здатності підприємства створювати більш значну цінність для споживачів своєї продукції, зменшення витрат або підвищення ефективності їхньої діяльності.

Внутрішні переваги є основою загальної конкурентної переваги підприємства, а зовнішні переваги забезпечують йому стабільну конкурентну позицію. Це орієнтує підприємство на розроблення та використання певних внутрішніх переваг та забезпечує йому конкурентну перевагу. Типи внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства виділені на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Класифікація зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [8]

Наявність конкурентних переваг організації вимагає певних пояснень та коментарів. До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести такі фактори, як:

- виробничі – продуктивність праці, економічність, раціональність експлуатації основних фондів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, відсутність дефектів;
- технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів використання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні – професіоналізм, майстерність, активність, креативність персоналу, схильність до інновацій;
- організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість існуючої організаційної структури;
- управлінські – ефективність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотним засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- інноваційні – системи та методи для розроблення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявності та впровадження «ноухау»;
- спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні – доступність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, рентабельність;
- географічні – розташування, близькість до джерел матеріальних та людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу [8].

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства належать:

- інформаційні – системи збору та обробки даних, що діють на підприємстві, ступінь обізнаності підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, вплив сил та умов бізнес-середовища, поведінка споживачів, конкурентів та інших суб'єктів господарювання;

- конструктивні – технічні характеристики продукції, її конструкція, упаковка;
- якісні – рівень якості продукції за оцінкою споживачів; поведінкові – ступінь поширення маркетингової філософії серед працівників підприємства, спрямованість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, жорсткість конкуренції); сервісні – рівень і якість послуг, що надаються компаніїю;
- іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його продукцію, популярність; цінові – рівень ринкової сили підприємства та можливість зміни ціни;
- збутові – портфель замовлень, прийомів і методів розподілу продукції; комунікаційні – канали та способи розповсюдження інформації про компанію, наявність та використання зворотного зв'язку [8].

Конкурентні переваги можуть набувати різних форм, залежно від галузі, товару та ринку. Для визначення конкурентних переваг необхідно звернути увагу на потреби споживачів та переконатися у тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. В іншому випадку може статися так, що підприємство вважає себе відомим на місцевому ринку, але споживачі не мають про це інформації. Це може бути проблемою для багатьох вітчизняних підприємств [18, с. 67].

Крім того, конкурентні переваги підприємства в галузі визначаються широтою цільового ринку. Перед обранням стратегії підприємство повинне виявити обмежуючі фактори та вибрати масовий ринок чи вузьку ринкову нішу. Комбінуючи цільові ринки з основними стратегіями, підприємство розширює сферу вибору стратегії. Якщо стратегії мінімізації витрат та диференціації продукції націлені на масовий ринок, то вони називаються лідерством у витратах та

диференціацією продукції відповідно. Але коли ці ж стратегії спрямовані на ринкову нішу, то вони називаються фокусуванням.

Вибір конкретної стратегії конкуренції залежить від стратегічного потенціалу підприємства та можливостей розширення його ресурсів. Внутрішнє середовище підприємства визначає можливість виконання обраної стратегії [18].

Для збереження конкурентної переваги важливо розуміти характер та джерела цих переваг. Тривалість збереження переваг залежить від трьох факторів. Перший фактор – це джерело переваги. Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина, можуть бути скопійовані конкурентами, знайшовши інше джерело дешевої робочої сили або сировини. Переваги вищого рангу, такі як патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація фірми, заснована на посиленій маркетинговій діяльності, або тісні зв'язки з клієнтами, можна втримувати більш тривалий час. Для досягнення таких переваг потрібні великі навички й здібності, спеціалізований і більш тренований персонал, відповідне технічне оснащення, а також тісні зв'язки з головними клієнтами. Крім того, переваги вищого порядку можна зберігати за умови дострокових та інтенсивних капіталовкладень у виробничій потужності, у спеціалізоване навчання персоналу або в маркетинг [23, с. 170].

Таким чином, вибір конкурентної переваги залежить від бізнес-стратегії підприємства та його цілей. Найбільш успішні підприємства зазвичай мають кілька переваг, які взаємодіють між собою та доповнюють одна одну. Найбільш поширеною класифікацією конкурентних переваг є така, що поділяє їх на внутрішні та зовнішні. Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги підприємства є важливими для його успішного розвитку та збереження конкурентоспроможності на ринку. Загалом, конкурентні переваги дозволяють підприємству збільшувати прибуток, зайнятість співробітників та залучати нових клієнтів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Аналіз ринку поштового зв'язку України

Ринок поштового зв'язку та доставки має велику важливість для економіки будь-якої країни, включаючи Україну. Серед найбільш декілька ключових аспектів важливості цього ринку можемо виділити такі:

- зв'язок та інтеграція. Поштовий зв'язок є важливим елементом інфраструктури країни, який сприяє зв'язку між регіонами та іншими країнами. Він відіграє важливу роль у забезпеченні інтеграції країни в глобальну економіку;
 - торгівля та логістика. Ринок поштового зв'язку і доставки є важливим ланцюгом логістики для бізнесу, особливо для електронної комерції. Він дозволяє компаніям ефективно доставляти товари клієнтам, що сприяє зростанню обсягів торгівлі;
 - заощадження часу та зручність. Послуги поштового зв'язку і доставки роблять життя споживачів та бізнесів більш зручними. Вони дозволяють людям і підприємствам економити час і зусилля на фізичних поїздках до поштових відділень або магазинів;
 - заохочення підприємництва. Розвиток ринку поштового зв'язку і доставки створює можливості для підприємців. Приватні поштові служби та кур'єрські компанії можуть забезпечувати нові робочі місця та стимулювати підприємницьку активність;
 - доступ до послуг. Поштовий зв'язок дозволяє громадянам мати доступ до різних важливих послуг, таких як доставка лікарських препаратів, документів, пенсій та інших соціальних виплат;
 - податкові надходження, які конвертуються в доходи держбюджету.
- Ринок поштового зв'язку приносить податкові надходження для держави, що допомагає фінансувати громадські програми та послуги;

– глобальний обмін і співробітництво. Міжнародний поштовий зв'язок допомагає Україні вести бізнес з іншими країнами, сприяючи зовнішнім економічним зв'язкам та співробітництву [37].

Ринок поштового зв'язку в Україні розділений між декількома основними гравцями, зокрема, державним підприємством АТ «Укрпошта» та приватними поштовими службами та кур'єрськими компаніями. АТ «Укрпошта» було одним із домінуючих гравців на ринку і забезпечувало широкий спектр послуг [30].

З 1947 року, державна компанія «Укрпошта» є активним учасником Всесвітнього поштового союзу. Компанія не обмежується лише поштовими послугами, вона також надає фінансові сервіси. У мережі компанії функціонує понад 11 тисяч відділень, що охоплюють усі населені пункти України. У вересні 2021 року «Укрпошта» також ввела в експлуатацію свої перші поштомати в Києві. Представлені компанією послуги включають доставку в Україні (експрес і стандарт), доставку товарів з Інтернет-магазинів, митно-брокерські послуги, відправку листів та бандеролей, доставку лікарських препаратів, а також широкий спектр фінансових послуг, таких як грошові перекази як по Україні, так і за кордон, онлайн-платежі, видача пенсій, страхові послуги. Щодо строків доставки, «експрес-послуги» «Укрпошти» у межах міста та між обласними центрами зазвичай займають до 2 днів, а в межах всієї України – від 3 днів. Зручно відстежувати статус відправлень можна на офіційному веб-сайті «Укрпошти» [36].

Лідером логістичного ринку України сьогодні є «Нова пошта», яка працює з 2001 р. Компанія «Нова пошта» налічує 8,7 тис. відділень по всій країні (до 5, 10, 30 кг і вантажні) та понад 6,8 тис. поштоматів. Термін доставки зазвичай складає один день; наявні опції визначення точної дати отримання вантажу, відстеження посилки на сайті через номер накладної, а також можливість оплати в режимі онлайн. У компанії діють програми лояльності, наприклад, за допомогою програми «Збільшуй можливості» можна накопичувати спеціальні бонуси-знижки та бали й потім розраховуватися ними за посилки [16, с. 47].

Варто також зазначити, що найбільш прогресивним за функціоналом власного сервісу та масштабами діяльності є ТОВ «Нова Пошта» з-поміж інших підприємств даної галузі. Засновники ТОВ «Нова Пошти» В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк стали підприємцями 2022 року за версією Forbes Ukraine, яка проходила за підтримки Mastercard [27].

На початку повномасштабної війни їх компанія опустилась дуже суттєво за показниками діяльності. Обсяг доставок упав до 2% від довоєнного рівня. «Для такої машини і так упасти – величезний виклик», – каже бізнесмен, співзасновник ТОВ «Нова Пошта» В'ячеслав Климов [27].

У війну «Нова Пошта» увійшла безперечним лідером на ринку доставки. Виторг за 2021 рік зріс на 23%, до 20,8 млрд грн, чистий прибуток – у 2,6 рази, до 2,6 млрд грн. У 2021 році українці відправили через «Нову Пошту» 372 млн посилок (+14%) [27].

Частка «Нової Пошти» на цьому ринку за результатами 2021 р. – 65%, її головного переслідувача, колишнього монополіста «Укрпошти», – 25%, компанії Meest – менше 3%, оцінював результати 2021 року екскерівник Meest Group Марцін Куксінович. За даними колишньої директорки оператора доставки Justin Оксани Ферчук, частка «Нової пошти» ще більша – 70–75% проти 15–20% у «Укрпошти», 5–10% – Justin, 1–3% – Meest [36].

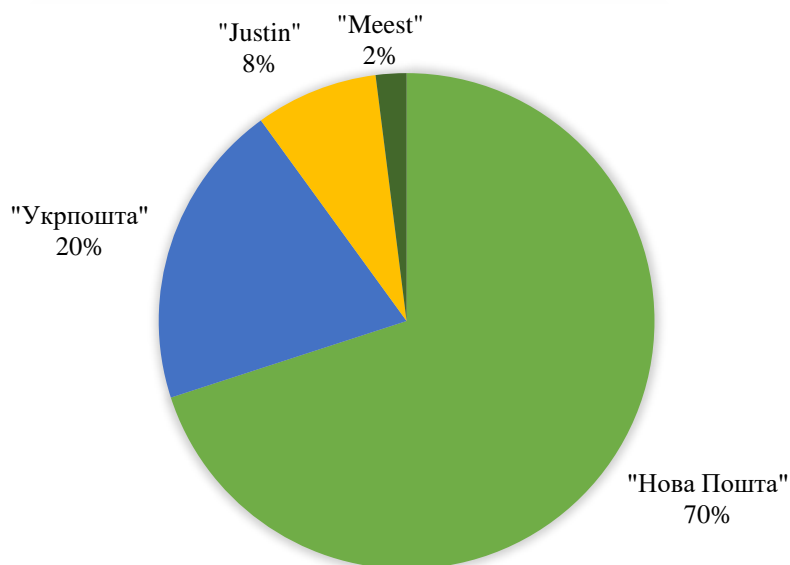


Рисунок 2.1 – Приблизні частки ринку поштової галузі підприємств в 2021 р., % до підсумку

Джерело: складено автором на основі [36]

Відрив від конкурентів дозволяв В. Климову і В. Поперешнюку не озиратися. У 2021 році ТОВ «Нова Пошта» скоротила середню швидкість доставки у півтора рази, до 23 годин. На 2022-й компанія збільшила бюджет розвитку з 3 млрд до 5 млрд грн. Мережа поштоматів мала зрости вдвічі, до 25000, кількість відділень – на 10%, до 11000. До кінця року мала полетіти завантажена посылками власна авіакомпанія Supernova Airlines [37].

«Нова Пошта», за словами співзасновника шведсько-українського проєкту DYB Ігора Гута, – це McDonald's у логістиці. В такій моделі швидкість обслуговування настільки ж важлива як і швидкість доставки [37].

Важливим гравцем на ринку є й компанія Meest. Група надає поштово-логістичні послуги у 20 країнах світу, зокрема й в Україні, де представлена компанією Meest Express. В Україні у Meest 6500 точок прийому-видачі та близько 3% внутрішнього ринку експрес-доставки. Розрахувати вартість і строки доставки можна на сайті компанії Meest. Щодо строків доставки, то по Україні вона в

середньому складає три дні. Посилку можна отримати у відділенні або в поштомоті. Компанія Meest також має власний застосунок, де можна оформлювати відправлення, відстежувати їх і дізнаватися іншу актуальну інформацію [37; 43].

Сервіс доставки посилок Justin припинив роботу навесні 2022 року, розповів Forbes колишній керівний партнер компанії «Джаст ін» Юрій Авдиш. «Через повномасштабне вторгнення ми були вимушені оптимізувати численні процеси в бізнесі та переосмислити роботу Justin», – зазначили в пресслужбі Fozzy Group [9].

Justin не вдалося отримати всіх бажаних локацій у мережі «Сільпо». А ціни на оренду в наявних місцях були високі, розповів на умовах анонімності один із топів з логістичного ринку, якому відомо про ситуацію навколо Justin. Зрештою, із приблизно 540 відділень лише близько 220 містилися в торгових точках Fozzy Group. Також не вдалося об'єднати логістику «Сільпо» і Justin [9].

Ще одна причина – Justin не зміг залучати персонал супермаркетів для роботи у відділеннях, тому компанія набирала нових співробітників, розповідає співрозмовник.

А після 24 лютого українці взагалі майже припинили купувати речі онлайн. Отже, провалилася базова гіпотеза бізнес-моделі Justin про те, що споживачам буде зручно забирати посилки після шопінгу в супермаркеті, припускає Олег Каленський. Наприклад, у лідера ринку Rozetka за перші 20 днів березня виторг склав 23 млн грн, хоча ще в грудні він був 4 млрд грн [9].

Важливим гравцем на ринку поштової та експрес-доставки є компанія «Делівері». Група компаній «DELIVERY» почала роботу в 2001 році. Основною спеціалізацією групи є надання транспортних та логістичних послуг для сектору B2B (суб'єкти підприємницької діяльності та корпоративний сектор) як на території України, так і за її межами. Оптимальна транспортна логістика та використання великогабаритного транспорту дозволяють компанії Делівері запропонувати вигідну ціну перевезення за 24, 48 та 72 години [31].

Ще одним поштовим оператором, який працює в умовах війни, є компанія «Автолюкс». «Автолюкс Глобал Пост» – як оператор поштового зв’язку, здійснює діяльність під брендом «Автолюкс Експрес Пошта» на всій території України. Місія компанії – забезпечити швидку, доступну та зручну доставку вантажу клієнта. Компанія надає послуги з перевезення вантажів у сегменті B2B за стабільно справедливою вартістю перевезення, високою швидкістю, якістю та надійністю. Доставка документації та вантажів під брендом «Автолюкс Експрес Пошта» здійснюється з 1997 року. Компанія зберігає кращі практики й процеси, створені за період існування на ринку вантажних та пасажирських перевезень. Мережа регіональних відділень та власний автопарк дозволяють зробити доставку максимально зручним сервісом для кожного клієнта [32].

Якщо відобразити приблизні ринкові частки станом на кінець 2022 р., отримаємо такі результати (рис. 2.2).

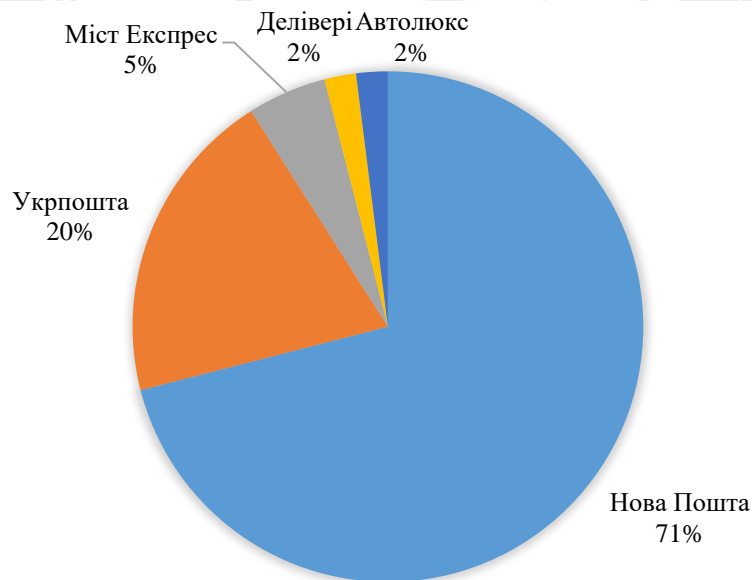


Рисунок 2.2 – Приблизні частки ринку поштової галузі підприємств станом на кінець 2022 р., % до підсумку

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» залишається підприємством з найбільшою часткою ринку в галузі поштової та експрес-доставки, АТ «Укрпошта» з суттєвим відставанням займає друге місце. «Міст Експрес» за рахунок вибуття з ринку компанії «Just In» наростило частку ринку до 5%, а такі підприємства, як «Делівері» та «Автолюкс» мають частку ринку по 2%, хоча до початку війни їхня частка була вкрай низькою (менше 1%).

Отже, на ринку поштової логістики України основними гравцями є такі компанії: АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес», компанії «Автолюкс» та «Делівері». Під час війни припинило власну діяльність ТОВ «Джаст Ін». Найважливіші позиції займають АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта», які є найбільшими учасниками поштового ринку. Протягом останніх років ТОВ «Нова Пошта» проявила більшу гнучкість у відповідь на потреби ринку і відтак підвищила свої позиції, ставши лідером ринку. Тим не менше, АТ «Укрпошта» залишається найбільшим підприємством галузі завдяки численним відділенням і значним фінансовим ресурсам, обумовленим його статусом державного підприємства.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» є одним із найбільших логістичних операторів в Україні, що займається доставкою посилок, документів та інших вантажів як у межах країни, так і за її межами. Заснована компанія була в 2001 році, а на сьогоднішній день мережа «Нова Пошта» нараховує понад 2500 відділень у всіх регіонах України [33].

Компанія пропонує широкий спектр послуг, серед яких доставка посилок та документів з можливістю оплати додаткових послуг, у тому числі страхування та послуга «Відправка накладених платежів». Також «Нова Пошта» надає послуги зберігання вантажів на своїх складах, їх обробки та транспортування до отримувача [33].

Основним принципом діяльності підприємства є надання якісних та оперативних послуг з використанням інноваційних технологій. Для забезпечення якості та швидкості доставки компанія використовує власну мережу складів, сучасний автопарк та мережу партнерів по всій країні.

Крім того, ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує технологію відкритого доступу, яка дозволяє клієнтам відстежувати процес доставки, відстежувати посилки сайту та отримувати інформацію про її стан у режимі онлайн.

У своїй діяльності ТОВ «Нова Пошта» керує принципами соціальної відповідальності та сталого розвитку, сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, співпрацює з громадськими організаціями [33].

Основні послуги компанії «Нова Пошта»:

- доставка поштових відправлень;
- експрес-доставка (доставка протягом 1-2 днів);
- кур'єрська доставка малогабаритних вантажів;
- складські та логістичні послуги.

Компанія використовує власну мережу відділень та складів, а також власний автотранспорт для доставки вантажів. «Нова Пошта» працює з іншими секторами економіки, включаючи інтернет-магазини, електронну комерцію, логістику та дистрибуцію.

Компанія «Нова Пошта» завжди працює над вдосконаленням своїх послуг та процесів, використовуючи сучасні технології та інноваційні підходи. Наприклад, компанія використовує власну систему автоматизованої сортувальної лінії для швидкої та ефективної обробки великої кількості відправлень, а також має розвинену інформаційну систему для відстеження завантажень [33].

В табл. 2.1 наведена динаміка показників фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2022 рр. (див. Додаток А).

Таблиця 2.1 – Динаміка показників фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2022 рр., тис. грн

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення абсолютне, 2022 до 2019, тис. грн	Відхилення відносно 2022 до 2019, %
Необоротні активи	2880117	4583693	8305491	12306082	9425965	327,28
Оборотні активи	2287962	2716690	5192636	3448838	1160876	50,74
Власний капітал	1271410	2186904	4491224	6516072	5244662	412,51
Довгострокові зобов'язання	1067114	1638422	3897300	3780268	2713154	254,25
Поточні зобов'язання	2829555	3475057	5109603	5458580	2629025	92,91
Активи, всього	5168079	7300383	13498127	15754920	10586841	204,85
Чистий дохід від реалізації послуг та товарів	13453318	16902857	20843502	23687034	10233716	76,07
Собівартість реалізованих послуг та товарів	10504342	12877086	16441004	19276532	8772190	83,51
Адміністративні витрати	1244681	1469141	1923703	1673172	428491	34,43
Витрати на збут	337356	416263	561844	439130	101774	30,17
Інші операційні витрати	488313	768703	508590	481061	-7252	-1,49
Інші фінансові доходи	493080	687882	1814806	1138698	645618	130,94
Фінансові витрати	429857	533590	630813	887690	457833	106,51
Інші витрати	219010	602457	255	373963	154953	70,75
Податок на прибуток	85403	98850	194613	254392	168989	197,87
Чистий прибуток	782954	991292	2600320	2135960	1353006	172,81

Джерело: складено автором на основі даних звітності ТОВ «Нова Пошта»

Можна побачити, що в 2022 р. діяльність підприємства менш успішною, ніж в 2021 р. через початок повномасштабної війни в Україні, спровокованої військовим вторгненням РФ. Проте, незважаючи на це, порівняно з 2019 р. всі показники діяльності підприємства зросли: і доходи, і більшість витрат. Позитивним є те, що чистий прибуток та чистий дохід зросли більш ніж на 75%, але при цьому також зросла собівартість, в більшій мірі, аніж чистий дохід від реалізації товарів та послуг. Загальне майно підприємства (активи) зросло більш ніж на 200%. Проте, також суттєво зросли і зобов'язання підприємства. Загалом, внаслідок пандемії COVID-19 та пізніше, після початку повномасштабної війни, підприємства в сфері

логістики почали зростати, оскільки почав суттєво зростати попит на послуги доставки, і ТОВ «Нова Пошта» також пережила зростання.

Аналіз показників рентабельності підприємства є важливою частиною фінансового аналізу та оцінки його фінансової стійкості та ефективності. Рентабельність вказує на те, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку. На рис. 2.3 наведена динаміка основних коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Нова Пошта».

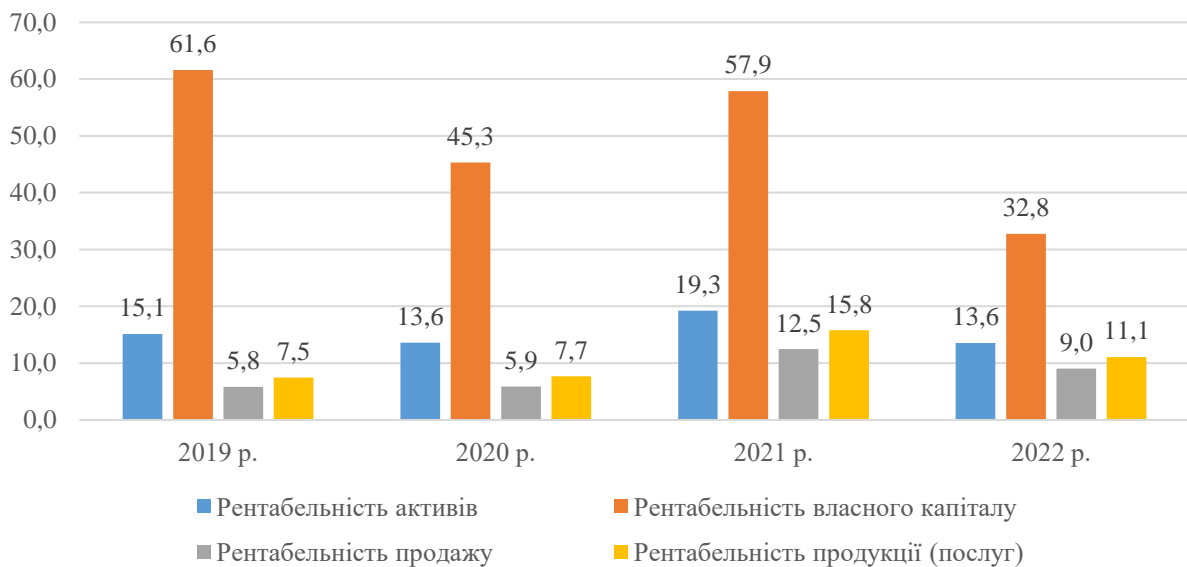


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Нова Пошта» протягом 2019-2022 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта»

Можна побачити, що найвищою є рентабельність власного капіталу – на рівні 32,8% в 2022 р., проте в 2019 р. цей показник дорівнював більше 60%. Це свідчить про суттєве нарощення обсягу власного капіталу ТОВ «Нова Пошта». Протягом усього періоду спостерігалась додатна рентабельність за усіма показниками, що свідчить про високий рівень ефективності управління діяльністю підприємства, що, в свою чергу, збільшувало його фінансову стійкість.

Специфіка діяльності ТОВ «Нова Пошта» всіляко сприяє створенню нових робочих місць не тільки безпосередньо, у власностворених відділеннях, але й у

малонаселених пунктах. Тенденція розширення кількості відділень ТОВ «Нова Пошта» дозволяє припустити, що незабаром їх поширення буде ще більш масштабним, і відділення будуть присутні навіть в невеликих селах.

Робота на підприємствах поштової галузі або галузі логістики має особливу специфіку, яка полягає в доволі інтенсивній діяльності та нерівномірному розподілі робочого навантаження протягом робочого дня, особливо на посадах рядових співробітників. Внаслідок цього підприємства цієї галузі часто страждають від високого рівня плинності кадрів, що призводить частіше за все до невтішних наслідків.

Мотивацією персоналу займається департамент роботи з персоналом ТОВ «Нова Пошта». Департамент ставить перед собою такі головні цілі на 2023-2024 роки:

- мотивувати кожного працівника на досягнення стратегічних цілей компанії;
- створити можливості об'єктивної оцінки результативності та потенціалу працівників;
- створити систему справедливого нагородження та заохочення направлені на досягнення цілей;
- забезпечити кар'єрне зростання працівників та їх навичок;
- розвивати фактори нематеріальної мотивації і покращення умов праці

[33].

ТОВ «Нова Пошта» тримає курс на розширення власної діяльності. До повномасштабного російського вторгнення в 2022 р. компанія демонструвала значні темпи відкриття нових відділень та наймала додаткових працівників. На рис. 2.4 наведена динаміка кількості працівників компанії та кількості відділень протягом 2018-2022 рр.

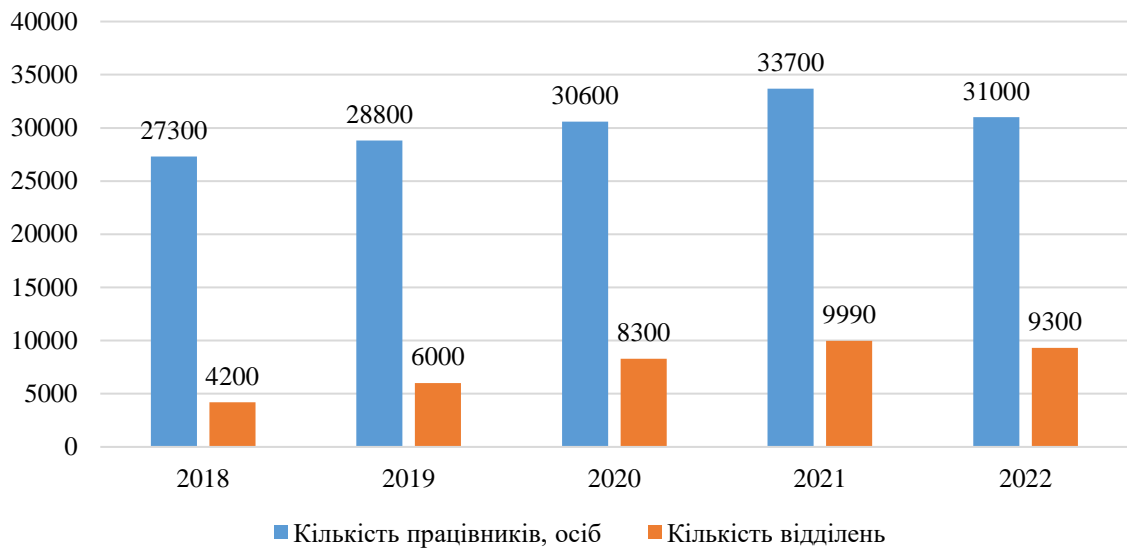


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості відділень та кількості працівників ТОВ «Нова Пошта» протягом 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі даних звітності ТОВ «Нова Пошта»

Внаслідок війни на підприємстві знизилась кількість відділень майже на 700 одиниць, а кількість працівників – на 2700 осіб. Багато відділень знаходяться також на тимчасово окупованих територіях та в зоні бойових дій, і проводити діяльність в таких регіонах неможливо. Як зазначається в компанії, за 1800 мобілізованими співробітниками зберігаються їхні робочі місця, та їм нараховується заробітна плата в повному обсязі [29]. В квітні 2022 р. співзасновник компанії В'ячеслав Климов зазначав, що працює понад 4500 відділень, 8000 поштоMATів (із 13 000), у 6500 населених пунктах із видачею та кур'єрською доставкою. Такий обсяг дає понад 50% довоєнного обсягу посилок. Тоді фактично щодня відновлювала роботу 100–200 відділень.

Суттєву частину виплат на оплату праці керівництво ТОВ «Нова Пошта» виплачує у вигляді премій. На рис. 2.5 наведена динаміка показника частки премій у структурі витрат на оплату праці.

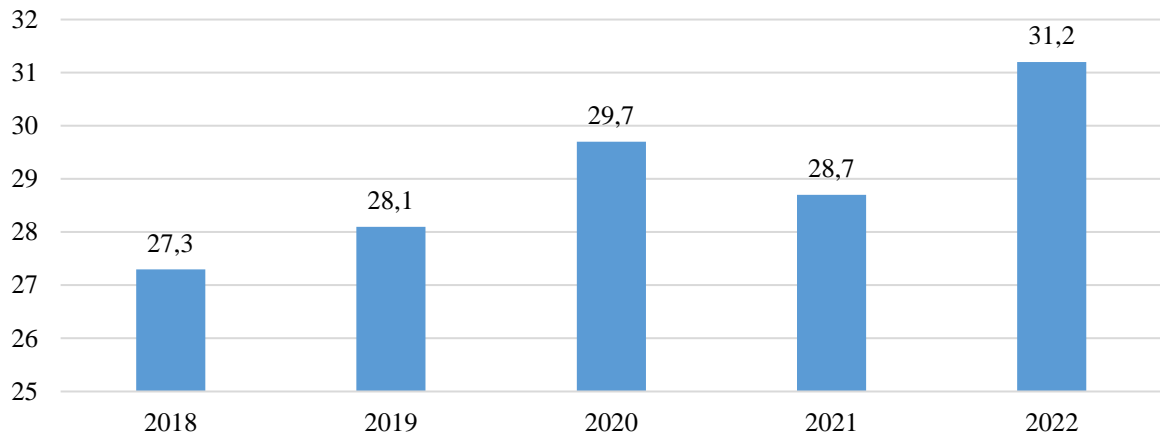


Рисунок 2.5 – Динаміка показника частки премій у структурі витрат на оплату праці ТОВ «Нова Пошта», %

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Нова Пошта»

Варто зазначити, що досить висока частка премій в структурі виплат на оплату праці сприяє збільшенню ефективності роботи співробітників підприємства. Станом на кінець 2022 р. за рахунок премій було виплачено 31,2% суми витрат на оплату праці ТОВ «Нова Пошта». Матеріальна мотивація на підприємстві забезпечується виплатою конкурентної заробітної плати, яка дещо вища, ніж в середньому по Україні (рис. 2.6).

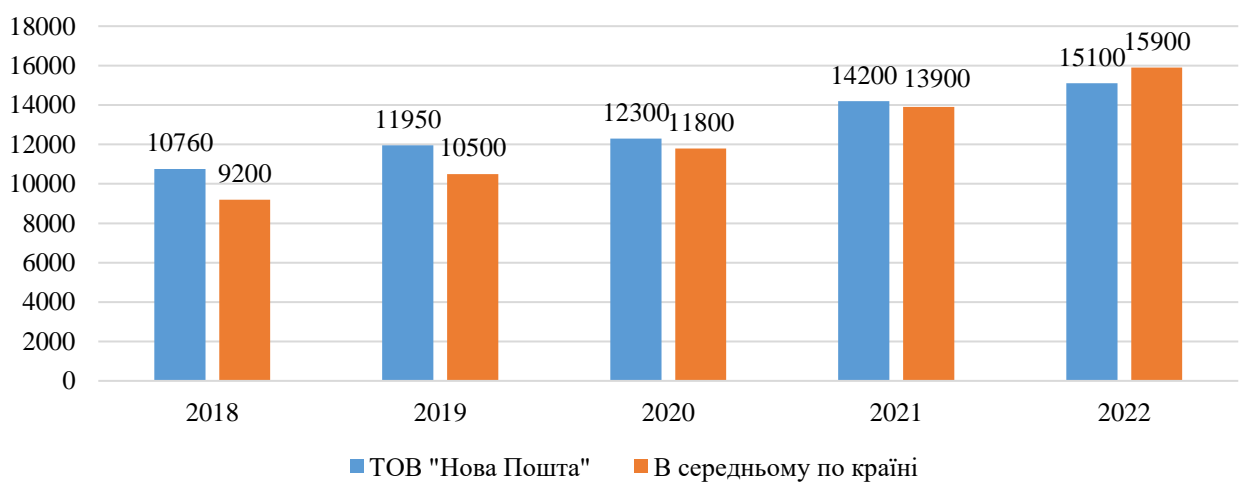


Рисунок 2.6 – Динаміка середньої заробітної плати в Україні та в ТОВ «Нова Пошта» протягом 2018-2022 рр., грн

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності ТОВ «Нова Пошта»

Отже, в ТОВ «Нова Пошта» середня заробітна плата є дещо вищою, ніж в середньому по Україні, що свідчить про привабливість даного місця для роботи працівників саме в плані розміру оплати праці. Група «Нова Пошта» є лідером на логістичному ринку України і забезпечує швидку доставку вантажів до поштового відділення або за вказаною адресою за бажанням клієнта. Метою ТОВ «Нова Пошта» на найближчі роки є стати улюбленим сервісом експрес-доставки для українців, яким вони постійно і задоволено користуються та рекомендують іншим. Компанія постійно працює над покращенням свого сервісу, щоб кожен контакт клієнта з нею залишав лише позитивні враження.

В організаційній структурі ТОВ «Нова Пошта» найвищим органом управління є Рада директорів, яка діє між загальними зборами акціонерів (рис. 2.7).

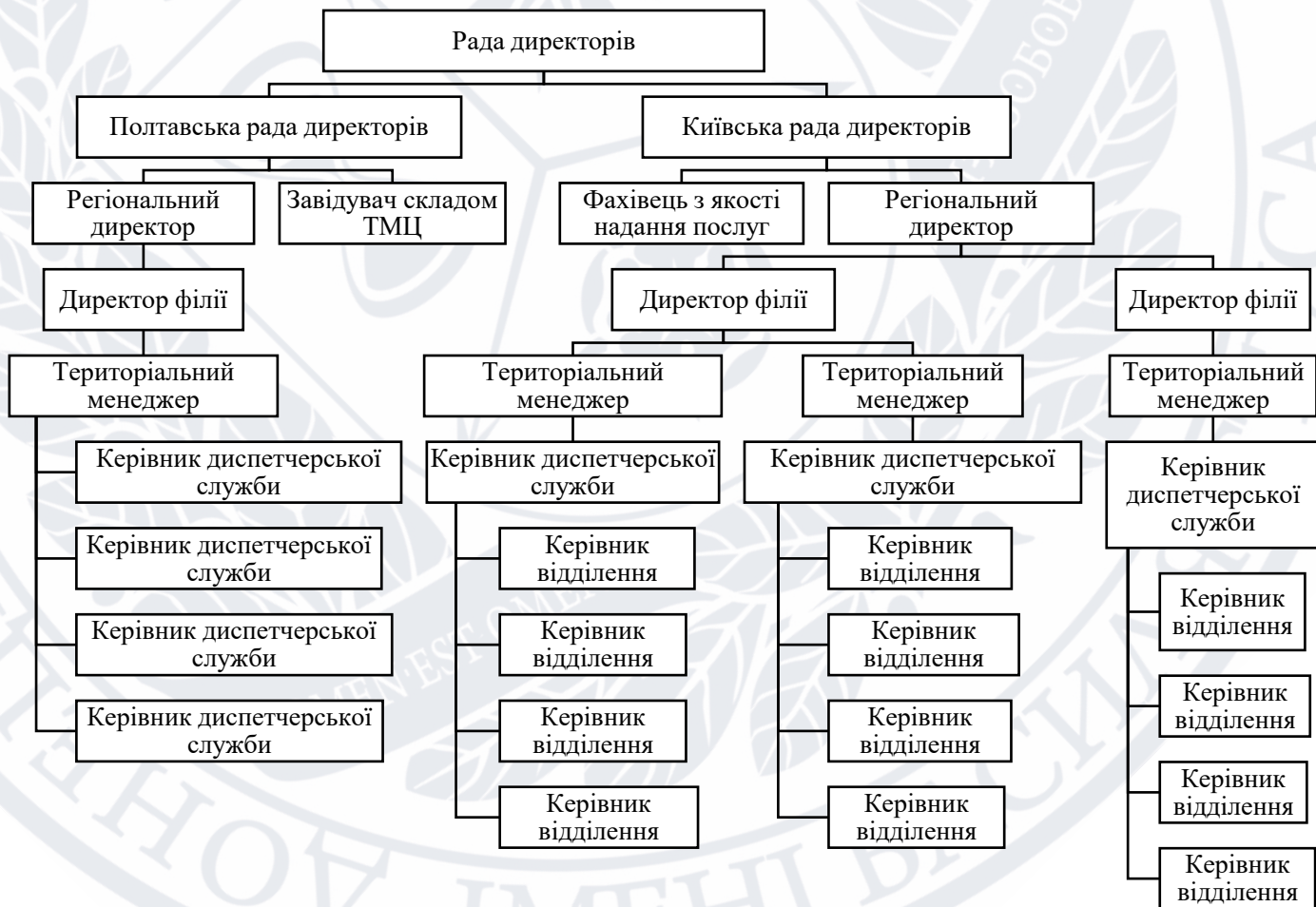


Рисунок 2.7 – Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Нова Пошта»

Рада директорів керує регіональними директорами, які здійснюють нагляд за діяльністю керівників філій. На момент завершення 2021 року ТОВ «Нова Пошта» налічувало 29 філій, розташованих у різних частинах України. Керівникам філій підпорядковані територіальні менеджери, які відповідають за контроль діяльності відділень і контроль безпосередньо за керівниками цих відділень [33].

Таким чином, за понад 20 років своєї присутності на ринку України, ТОВ «Нова Пошта» сформувалася у визнаного лідера в галузі логістики, надаючи швидку доставку відправлень на вибір клієнта до поштового відділення або за адресою. Враховуючи результати проведеного аналізу, можна підкреслити, що діяльність ТОВ «Нова Пошта» відзначається стійкістю у показниках. З огляду на зростання чистого доходу від продажу товарів, валового та чистого прибутку, виробничо-господарську активність, можна вважати діяльність ТОВ «Нова Пошта» успішною.

2.3 Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» та їх формування

Дослідження конкурентних переваг великих підприємств поштової галузі має важливий і визначальний характер у сучасному бізнес-середовищі і може мати суттєвий вплив на подальший розвиток цих компаній.

Наведемо основні особливості кожного з сервісів підприємств поштової галузі України у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Особливості сервісів підприємств поштової галузі України

Характеристика	Нова Пошта	Укрпошта	Meest	Делівері	Автолюкс
Кількість відділень	Більш ніж 7100	Більше 11700	Більше 1100	Більше 280	Більше 50
Швидкість доставки	Від 2-х годин по місту; 1-2 дні по Україні	Від 1-го дня по місту; 1-6 днів по Україні	Від 5-ти годин по місту; 1-3 дні по Україні	Від 3 годин; 1-3 дні по Україні	Від 4 годин; 1-3 дні по Україні

Продовження таблиці 2.2

Характеристика	Нова Пошта	Укрпошта	Meest	Делівері	Автолюкс
API (програмний інтерфейс для оформлення замовлень в системі оператора) та мобільний додаток	+	+	+	+	+
Наявність поштоMATів	+	+-	+	-	-
Чат-бот	+	+	+	+	-
Міжнародна доставка	+	+	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-	+	+
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+	+	+
Програми лояльності	+	+	-	+	+

Джерело: складено автором на основі [30; 31; 32; 33]

Майже у всіх сервісних служб є власні чат-боти (крім компанії «Автолюкс») та доступ до функцій API, що дозволяють відстежувати замовлення і виконувати різні операції через особистий кабінет на веб-сайті або в мобільному додатку. Однак щодо поштоMATів, їх повний функціонал доступний лише у «Нової Пошти» і «Meest», а «Укрпошта» має невелику кількість поштоMATів, що не формує суттєві конкурентні переваги для цього підприємства.

Найшвидшою службою доставки є «Нова Пошта», а щодо кількості відділень, то лідирує «Укрпошта». Варто зазначити, що «Укрпошта» поступово скорочує кількість своїх відділень, особливо в менших населених пунктах і селах, оскільки це допомагає оптимізувати витрати.

З-поміж всіх компаній, лише «Нова Пошта» надає послуги фулфілменту – це доступний та якісний аутсорс операцій по супроводженню вашого товару з моменту його оформлення (замовлення/покупки/поставки) до моменту видачі

(відвантаження/доставки) покупцю. При цьому товар фізично поступає на склад «Нової Пошти», проходить процес приймання та реєстрації у WMS-системі складу та розміщується на зберігання. А далі, при надходженні замовлення від покупця, товар відбирається, замовлення пакується та передається для доставки [33].

Отже, серед всіх підприємств у цій галузі, найпрогресивнішим є ТОВ «Нова Пошта» як за функціональністю власного сервісу, так і за масштабом його діяльності.

ТОВ «Нова пошта» є лідером на ринку експрес-доставки за рахунок своєї гнучкості та технологічності, підтвердженням чого є новації компанії в останні роки. Серед них можна виокремити такі [17]:

1. Автоматизація складів. Одна з груп глобальних трендів у логістиці – автоматизація і роботизація складських процесів. ТОВ «Нова пошта» відкрила п'ять інноваційних терміналів – найбільших в Україні сортувальних центрів. Це майже повністю автоматизований термінал, здатний обробляти 600 вантажівок на добу і сортувати за цей час 400 000 одиниць товару (8000–10 000 посилок на годину) (табл. 2.3). На терміналах майже немає операцій з ручним сортуванням: всі рішення приймають «мізки» комп'ютера, посилки упорядковано за допомогою системи сканерів. Така автоматизація дозволила компанії виграти в кількості співробітників на новому складі приблизно в 3-4 рази. У 2016 р. оборот ринку складської техніки у світі склав \$2 млрд, на ньому було продано близько 40 000 складських роботів. А вже у 2022 р. оборот зріс до \$22–23 млрд, і на склади поставлено не менше 600 000 роботів. Експерти пророкують колосальне зростання світових обсягів e-commerce, що не залишить жодного шансу для ручних і навіть напівавтоматизованих операцій. Такий оборот торгівлі неможливо буде обробити вручну. Тому технологічні компанії мають новий напрямок роботи – розробка та виробництво роботів для складів, на що прогнозується зростання попиту в найближчі роки [15, с. 124].

Таблиця 2.3 – Основні характеристики інноваційних терміналів ТОВ «Нова

Пошта»

Дата відкриття	Загальна площа	Пропускна здатність	Оснащення	Регіон обслуговування
Київський інноваційний термінал				
Березень 2018 р.	23,9 тис. м ²	До 50 тис. посилок за годину	Обладнання нідерландської компанії Vanderlande	Вся територія України
Травень 2019 р.	Близько 7,7 тис. м ²	14 тис. посилок за годину	1) Обладнання від голландської компанії Vanderlande (потужністю 8,5 тис. посилок за годину) 2) Конвеєри, сортувальне обладнання української компанії «СМС»	Західна Україна
Львівський інноваційний термінал				
Вересень 2019 р.	Близько 15 тис. м ²	До 15 тис. посилок і вантажів за годину	1) Обладнання від голландської компанії Vanderlande (потужністю 8,5 тис. посилок за годину) 2) Конвеєри, сортувальне обладнання української компанії «СМС»	Сортуються посылки для 28 міжрегіональних напрямків, 80 внутрішньо обласних, а також для всіх відділень м. Львова
Харківський інноваційний термінал				
Грудень 2020 р.	Понад 19 тис. м ²	До 20 тис. посилок за годину	Обладнання голландської компанії Vanderlande	Схід України
Лютий 2022 р.	18 тис. м ²	26 тис. посилок за годину	Автоматизоване обладнання нідерландської MHS Global – для сортування посилок від 2 до 30 кг та литовської Equinox – для сортування дрібного вантажу до 2 кг	Схід України

Джерело: складено автором на основі [17]

2. Безпілотні посилки. Ще одна з новинок ТОВ «Нова пошта» – введення в експлуатацію поштових дронів. Літальний апарат ТОВ «Нова пошта», створений спеціально для того, щоб перевозити посилки, ще проходить остаточні льотні випробування. Безпілотник, що тестується, порівняно невеликий – він може брати на борт до 4 кг вантажу, тобто від 20 до 50 поштових конвертів; дальність польоту – до 350 км. Але розробник апарату на замовлення ТОВ «Нова пошта» зараз працює над дроном, здатним перевозити до 400 кг посилок, а пізніше рахунок дійде до 1 тони [17].

3. Поштомати. Одним із головних трендів сучасності стає безконтактна кур'єрська доставка. Кінцевому споживачу пропонується найширший асортимент товарів з безконтактною доставкою додому. З метою уникнення громадських місць, в умовах пандемії, покупці готові переплачувати 5–10% від вартості за товари з швидкою доставкою (1–3 дні) [33]. ТОВ «Нова пошта» працює над мінімізацією участі людини у видаванні посилок. Операція з видавання відправлення теж не вимагає людської участі, тому майбутнє – за пунктами безособистісного видавання (поштоматами), які в майбутньому можуть мати різний дизайн і різну конструкцію [17].

На даний час доставці в поштомати віддають перевагу 85% інтернет-покупців в Естонії та половина в Литві й Латвії. Крім того, доставка «поза домом» поширена у скандинавських країнах, Франції, Німеччині та Польщі – приблизно 40% посилок доставляють саме у відділення й поштомати. Переваги поштоматів (пунктів доставки «поза домом») серед інших способів доставки такі (табл. 2.4) [17].

Таблиця 2.4 – Переваги поштоматів на ринку експрес-доставки

Перевага	Характеристика
Зручність	Поштомати здебільшого працюють цілодобово, а відділення – до пізнього вечора. Клієнтам не потрібно «підганяти» свій день під роботу пунктів, можна прийти у зручний час

Продовження таблиці 2.4

Перевага	Характеристика
Близькість	Поштомати й відділення розташовані в пішій доступності від будинку: у популярних продуктових мережах, магазинах електроніки, книжкових крамницях і на заправках
Вигода	Доставка у відділення й поштомати в багатьох випадках є найдешевшою серед альтернатив
Швидкість	Відділення й поштомати забезпечують доставку день у день. Наприклад, у Києві в Meest працює доставка за п'ять годин – якщо принести посылку у відділення або вкласти в поштомот до 11:00, то вона прийде адресатові того ж дня

Джерело: складено автором на основі даних [34]

Вагомий внесок було зроблено ТОВ «Новою Поштою» для формування та оптимізації гуманітарних потоків, а саме компанія була залучена до транспортування гуманітарних вантажів для волонтерів, благодійників, громадських організацій, цивільних та військових.

Виходячи із значної переміщення населення за межі України, ТОВ «Нова пошта» зробила фокус на іноземний ринок, водночас, пріоритетом залишається український. Зараз вже компанія повернула об'єм продажів у 90%, інвестує у нові напрямки [39].

В сучасних реаліях України – війни з Росією, коли понад 6 млн. українців виїхали за кордон, очевидним є факт зростання відправлень за рахунок розширення мережі у міжнародному напрямку ТОВ «Нова Пошта». Перший з них – це безпосереднє створення своїх відділень на міжнародному ринку, який безпосередньо нею вже реалізується, та другий напрям, рекомендований нами, виходячи з ситуації на міжнародному ринку, це співпраці з закордонними компаніями з доставки відправлень (рис. 2.8).

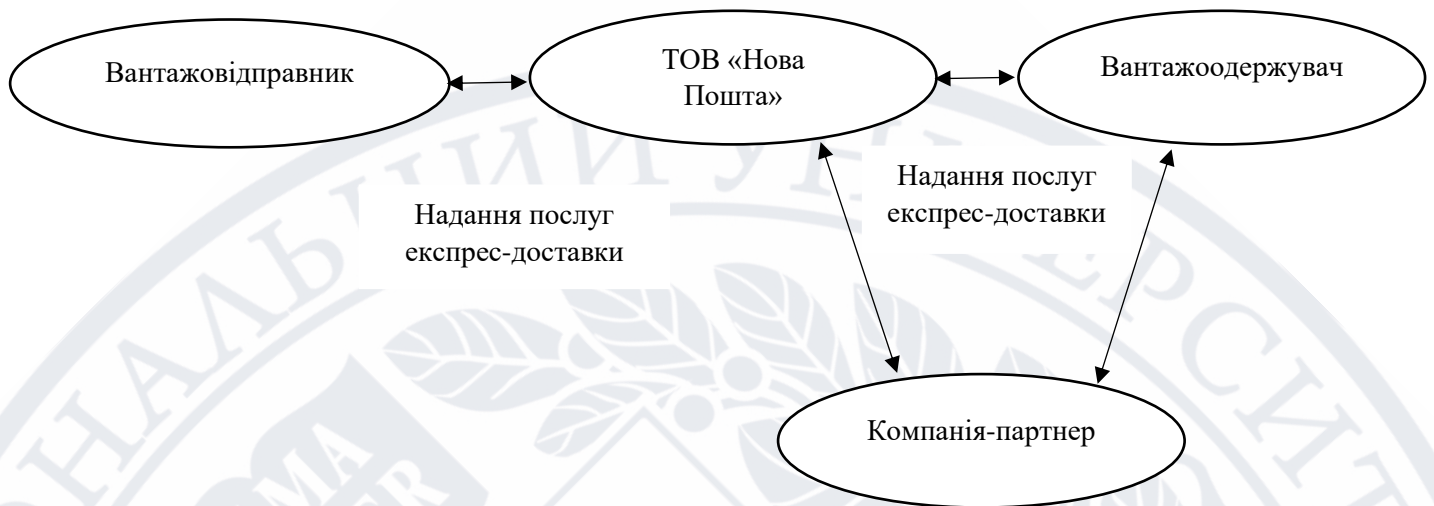


Рисунок 2.8 – Схеми роботи ТОВ «Нова пошта» щодо надання послуг експрес-доставки на міжнародному ринку експрес-доставки

Джерело: складено автором на основі [17]

Для того, щоб визначити конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта» з-поміж інших підприємств поштової експрес-доставки в Україні, побудуємо багатокутник конкурентоспроможності підприємств. Це поняття використовується для опису моделі, яка демонструє різні аспекти та чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства або продукту на ринку.

Ця модель представляє собою багатокутник, в кожному вершині якого зображено конкретний аспект, який може впливати на конкурентоспроможність. Аналіз багатокутника конкурентоспроможності допомагає підприємствам розробляти стратегії, спрямовані на покращення їхньої позиції на ринку, шляхом оптимізації різних аспектів своєї діяльності, а також виявляти конкурентні переваги конкретного підприємства порівняно з іншими [23].

На рис. 2.9 наведений багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» порівняно з іншими підприємствами, де головними конкурентними перевагами є ціна, швидкість доставки, швидкість обслуговування у відділенні, поширеність відділень/поштоматів, додаткові послуги, зручність мобільного додатку.

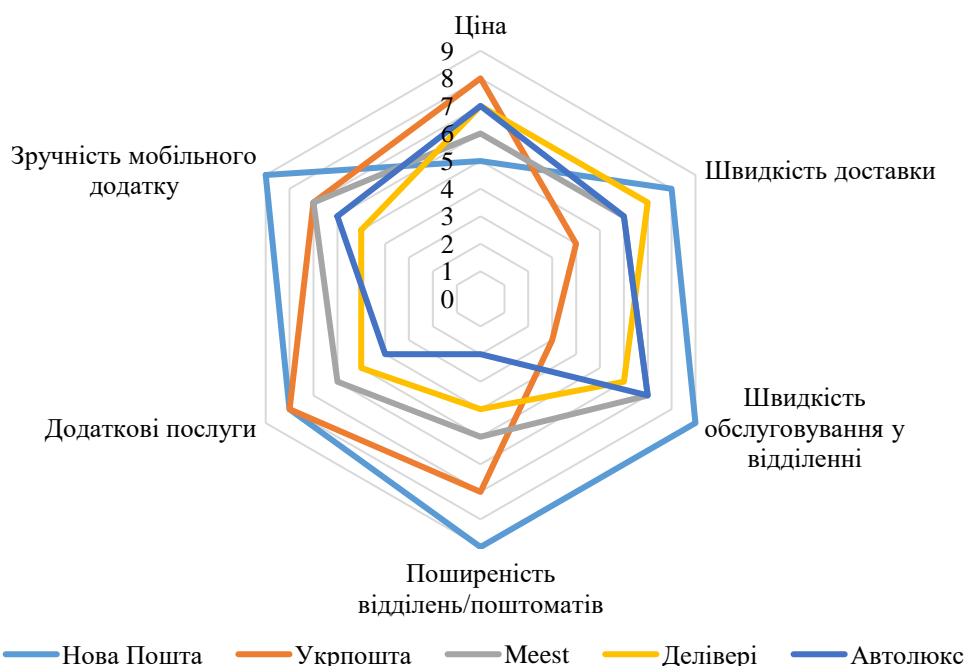


Рисунок 2.9 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» порівняно з іншими підприємствами поштової галузі України

Джерело: складено автором

Оцінки були проставлені від 1 до 10, де 1 – це найгірше значення параметру, 10 – це найкраще значення. Таким чином, нами було визначено, що найбільш вагомими конкурентними перевагами ТОВ «Нова Пошта» є такі: швидкість обслуговування у відділенні, поширеність відділень/поштоMATів та зручність мобільного додатку (по 9 балів). Проте, підприємство не має конкурентної переваги в ціні власних послуг, яка є найвищою з-поміж усіх інших підприємств. Незважаючи на це, за рахунок своїх конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» є найбільш конкурентоспроможним підприємством на ринку поштових послуг, і за побудованим багатокутником конкурентоспроможності підприємство набрало 48 з 60 балів, тоді як найближчі переслідувачі («Укрпошта» та «Meest») – лише 37, що свідчить про високі переваги ТОВ «Нова Пошта» над іншими підприємствами, незважаючи на високі ціни на послуги.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА РИНКУ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ

3.1 Заходи підвищення рівня конкурентних переваг підприємства

ТОВ «Нова Пошта» є лідером на ринку поштової логістики України, і це свідчить про наявність великої кількості конкурентних переваг на вітчизняному ринку. На нашу думку, для посилення конкурентних переваг та удосконалення сервісу компанії слід проводити інтенсивну діяльність в таких сферах, як співпраця з ключовими гравцями у сфері логістики для вдосконалення послуг та розширення географії обслуговування, збільшення кількості пунктів видачі, форматів доставки та покриття території для забезпечення більш широкого доступу клієнтів до послуг компанії, інтеграція передових технологій для поліпшення зручності використання послуг для клієнтів, а також для оптимізації внутрішніх процесів компанії, розширення діяльності з наданням фінансових послуг власним клієнтам.

Суттєвому підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» сприятиме подальша інтеграція компанії з фінансовими компаніями, щоб поєднати різні функції в одному підприємстві, оскільки головний конкурент, АТ «Укрпошта», надає фінансові послуги (наприклад, перекази коштів за кордон) вже протягом багатьох років. Цей процес вже запущений, NovaPay, що входить до групи компаній «Нова пошта», планує випустити кредитні картки з додатковими послугами та знижками для клієнтів «Нової пошти», а також облігації [26].

Ростислав Синишин, директор з ризиків NovaPay, зазначив, що NovaPay планує реалізувати проєкт із випуску власних кредитних карток. «Кредитні картки будуть дуже корисні, матимуть багато цікавих функцій, додаткових послуг та знижок», – пояснив Синишин [26].

Він додав, що немає можливості розголошувати всі деталі проєкту, проте зазначив, що NovaPay продовжить покращувати діючу структуру терміналів,

прискорювати оплату та одночасно паралельно на цій самій базі розвивати новий проєкт.

NovaPay отримав розширену ліцензію НБУ (Національного банку України), яка дозволить надавати нові послуги фізичним особам і бізнесу. Відповідне рішення регулятор прийняв 28 квітня 2023 року. NovaPay став однією із перших українських фінтех-компаній, яка отримала ліцензію з таким широким переліком послуг [25].

Тепер NovaPay має можливість:

- відкривати і обслуговувати рахунки приватних і корпоративних клієнтів;
- випускати картки до рахунків фізичним особам;
- здійснювати еквайринг, тобто безготівковий прийом платежів, для бізнесу;
- забезпечувати перекази без відкриття рахунку;
- кредитувати платіжні операції;
- приймати гроші на рахунок і видавати їх тощо.

Загалом, мова йде про всі операції, передбачені Законом України про платіжні послуги, які дозволені в умовах воєнного стану.

«Як і всі учасники ринку, ми чекали на оновлення ліцензії. Для нас це «зелене світло» на розширення існуючих фінансових послуг для клієнтів та повне перезавантаження бізнес-моделі NovaPay. Ми готуємо усю технічну базу і внутрішню інфраструктуру для реалізації нової довгострокової стратегії компанії. Відкриття рахунків та власна емісія карток зробить розрахунки для клієнтів та між ними швидшими та зручнішими. В першу чергу, це полегшення відчують споживачі Нової пошти, а у подальшому – і ті, хто не пов'язаний з логістикою. Головне – усі продукти і послуги будуть доступні як у відділеннях Нової пошти, так і в мобільному додатку, що з'явиться вже цього року», – зазначає Андрій Кривошاپко, CEO NovaPay [25].

Головний конкурент, АТ «Укрпошта», надає такі фінансові послуги населенню:

- видача пенсій та соціальних виплат;
- поштові перекази у межах України;
- переказ коштів із картки на картку в гривні;
- оплата комунальних платежів та поповнення мобільного;
- міжнародні поштові перекази грошей;
- перекази через Western Union, Money Gram;
- видача готівки через POS-термінал [45].

Можна зазначити, що кредитних послуг на даному підприємстві немає, а ТОВ «Нова Пошта» збирається вийти на вищий рівень в наданні фінансових послуг, отримавши ліцензію від НБУ та вже є практика надання кредитів з кредитною картою, наприклад, з оплатою посилки в кредит.

«На сьогодні купити в кредит можна будь-який товар, що доставляється з післяплатою до Нової пошти, вартістю від 1 000 грн до вашого персонального ліміту. Максимальна сума кредиту – 100 000 грн. Кредит надається на 12 місяців під річну ставку 0,00001% та з щомісячною комісією 2,5% за обслуговування, реальна річна процентна ставка – 65,86%. Під час отримання нічого сплачувати не потрібно» [40].

Оскільки внаслідок повномасштабної російсько-української війни в країні ЄС виїхало багато українців, компанія почала розширювати свою присутність в країнах Європи. На нашу думку, слід продовжувати експансію за кордон для того, щоб реалізовувати власні конкурентні переваги серед логістичних компаній Європи, які не відзначаються настільки високим рівнем сервісу, як ТОВ «Нова Пошта» в Україні.

«Нова пошта» 7 жовтня 2022 року відкрила своє перше відділення за кордоном – у Варшаві. Вже за рік українська компанія закріпилась у шести країнах ЄС. «Наступного року наші відділення з'являться майже у всіх країнах Європи», –

каже Forbes Володимир Поперешнюк, 48, співвласник «Нової пошти» в кулуарах Київського міжнародного економічного форуму (КМЕФ) [24].

У 2023-му «Нова пошта» показала майстер-клас з експансії: менше ніж за рік відділення з біло-червоними логотипами з'явилися у шести країнах ЄС: Польщі, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині та Словаччині [24].

Наступний важливий етап розвитку – перетворення на повноцінного поштового оператора всередині ЄС. У 2024 році «НП» тестуватиме доставку посилок між країнами Євросоюзу, обіцяє співвласник «Нової пошти».

Такі дії – це дуже важливий крок для посилення власної конкурентної позиції компанії не тільки серед українських користувачів послуг, які бажають відправити посылки за кордон, але й серед тих українців, які зараз проживають в країнах ЄС та прагнуть теж скористатися якісним сервісом для отримання або відправлення посилок по Європі або в Україну. Тому, на нашу думку, експансія компанії до всіх країн ЄС буде мати великі переваги, оскільки за рівнем сервісу в Європі майже ніхто не зрівняється з ТОВ «Нова Пошта» [28].

Щоб українці за кордоном могли користуватися швидкими сервісами Нової пошти так само як і в Україні, компанія поступово впроваджує зручні діджитал-інструменти – мобільний застосунок, бізнес-кабінет, API-інтеграцію для міжнародних інтернет-магазинів. Також нещодавно було розроблено спеціальне програмне забезпечення для цифрового управління логістичним бізнесом за кордоном. Це система Shipment або мультиплатформенне рішення для кожного сегмента бізнесу – відділення, терміналу, адресної доставки, офісу підтримки. Shipment є багатомовним і працюватиме у будь-якій країні, де відкривається «Нова Пошта» [28].

Крім цього, на нашу думку, дієвим способом підвищити конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта» є розширення форматів доставки посилок, з використанням формату PUDO. Це так звані відділення «pick-up/drop-off» (доставка/збір відправлень) безпосередньо на тих точках, де затримується клієнт. Відкривати

надалі такий формат відділень «Нова пошта» планує з бізнесами, які працюють з фізичними потребами клієнтів.

У коментарі Retailers CEO «Нова пошта Україна» Олександра Бульба повідомив, що це може бути, наприклад, кав'ярня. Це працює за схемою: клієнт прийшов у якийсь заклад, отримав посылку і сервіс (попив кави) і таким чином на одній точці отримав дві послуги [28].

Зараз у тестовому режимі відкрито 10 таких відділень-PUDO у Києві, вони знаходяться на АЗК та кав'ярнях. Менеджмент компанії виніс на обговорення стандарти та норми роботи PUDO-відділень. На відкриття таких відділень потрібно декілька днів. Компанія планує забезпечити бізнеси, у яких відкриватиметься PUDO-відділення, частково гаджетами, технічним рішенням – софтом.

Слід зазначити, що згідно з дослідженням «Out-of-home delivery in Europe 2021», пункти PUDO та автоматизовані поштомати (APM) – це сегмент, який розвивається найшвидше в індустріях доставки (СЕР) та електронній комерції [44].

Все більше клієнтів віддають перевагу відділенням такого формату через їхню зручність – не потрібно витратити час на дорогу до пошти та можливі черги, а отже, альтернативні способи доставки надають більшу гнучкість. Крім того, не потрібно купувати в поштового оператора коробки для посылки, що значно здорожчує відправлення. Споживач самостійно пакує посылку перед відправленням [7].

Наразі в Україні мережа поштових відділень у такому форматі активно розвивається та налічує понад 10000 пунктів. Партнерські відділення знаходяться на базі багатьох популярних серед українців мереж торгівлі, як-от заправки ОККО та KLO, мережа аптек «Подорожник», супермаркети «Коло» та багато інших. Першим логістичним оператором, який запустив на українському ринку такий формат доставки, є компанія Meest. Загалом компанія відкрила вже майже 120 000 таких пунктів у світі. ТОВ «Нова Пошта» почала нещодавно відкривати такі пункти видачі, що може посилити конкурентоспроможність компанії. Проте, на нашу

думку, цей процес слід посилити, щоб ще більша кількість клієнтів могли забирати посилки не тільки у відділеннях та поштаматах, але і в тих місцях та закладах, де вони часто бувають [7].

Узагальнивши, можемо конкретизувати основні рекомендовані цілі компанії в рамках запропонованих нами заходів для посилення конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні цілі ТОВ «Нова Пошта» в рамках заходів з посилення конкурентних переваг підприємства

Захід	Цілі
Збільшення обсягу надання фінансових послуг	<ul style="list-style-type: none"> – Видача 1 млн платіжних карток клієнтам компанії; – Надання кредитів на отримання посилки на суму 500 млн грн за рік; – Надання кешбеків та знижок клієнтам та видача кобрендингових карток.
Розширення діяльності компанії за рахунок розширення географії присутності	<ul style="list-style-type: none"> – Відкриття відділень у всіх країнах ЄС; – Співпраця з транспортними компаніями країн ЄС; – Збільшення рівня сервісу у країнах присутності компанії.
Відкриття точок видачі формату PUDO	<ul style="list-style-type: none"> – Відкриття 3000 додаткових точок такого формату в Україні за рік; – Вихід на перше місце серед поштових компаній України за таким форматом видачі посилок.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, на нашу думку, зазначені в таблиці заходи дадуть змогу ТОВ «Нова Пошта» посилити свої конкурентні переваги на ринку логістичних послуг України та за кордоном, оскільки передбачається активна експансія компанії на зарубіжні ринки, і рівень сервісу перевищує рівень місцевих конкурентів, що свідчить про перспективи діяльності ТОВ «Нова Пошта» за кордоном.

3.2 Економічна ефективність впроваджених заходів

Основним показником ефективності впроваджених заходів можемо вважати в даному випадку додатковий чистий прибуток підприємства. Прибуток – це важливий показник економічної ефективності компанії, оскільки він відображає фінансовий результат діяльності. Проте, ефективність може бути багатоаспектною, і приділяти увагу лише прибутковості не є правильним у вимірюванні загальної ефективності.

Також важливо враховувати такі фактори, як:

1. Рентабельність. Це співвідношення між прибутком та витратами, активами, власним капіталом. Компанія може мати високий прибуток, але якщо витрати чи інший показник, з чим порівнюємо прибуток, високі, то рентабельність може бути низькою;
2. Ефективність управління ресурсами, тобто, як оптимізується використання ресурсів (людських, матеріальних) для досягнення прибутку;
3. Стійкість прибутку – це той якісний прибуток, що забезпечується не тільки через короткострокові, але й довгострокові стратегії, ризики та можливості;
4. Соціальна відповідальність – врахування впливу на середовище, стейкхолдерів та етичні аспекти діяльності компанії [6].

Видача 1 млн платіжних карток «Нова Пошта» клієнтам компанії дасть змогу підвищити попит на кредитні послуги, якими можуть користуватися клієнти задля оплати посилок. Клієнтам буде надаватися пільговий період 20 днів для оплати посилки, в цей період не будуть нараховуватися відсотки за позиками. Передбачається, що 30% клієнтів вийдуть за межі пільгового періоду.

При цьому, користуватимуться кредитом понад пільговий період протягом 2 місяців. Реальна відсоткова ставка складе при цьому 10,8% від суми кредиту. Розрахуємо суму приблизного додаткового прибутку ТОВ «Нова Пошта» від впровадження фінансових послуг, якщо компанія за рік надасть кредитів на суму 500 млн грн.

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

Отже, від надання кредитів на оплату посилок в сумі 500 млн грн за рік ТОВ «Нова Пошта» зможе отримати приблизно 54 млн грн прибутку.

Надання кешбеків клієнтам може підвищити попит на послуги підприємства та знизити фактичну ціну послуг компанії. Також видача кобрендингових карток в співпраці з іншими банками може підвищити попит на послуги компанії, разом з цим, стимулюючи збут власних послуг.

Намагаючись привернути до себе увагу постійних клієнтів деяких торгових мереж, банкіри вигадали цікавий продукт – кобрендингову кредитну картку. Це своєрідний гібрид карти лояльності від якогось магазину і банківської кредитки. Власники таких карток можуть одночасно і користуватися кредитними грошима, і отримувати додаткові знижки й бонуси при розрахунках у конкретній мережі. В результаті, задоволені всі учасники процесу [49].

Випуск кобрендових карток вигідний всім учасникам цього процесу. Партнер банку надає власнику картки знижки або бонуси, що мотивує того частіше купувати його послуги або товари. Банк за допомогою такого «пластику» стимулює фінансову активність клієнта, прив'язуючи її до себе, і заробляє свою комісію з кожної безготівкової транзакції. Власник картки, зі свого боку, отримує додаткові бонуси, просто здійснюючи свої повсякденні покупки [49].

Кешбек (cashback) – корисна і надзвичайно приємна функція платіжної картки. Вона дозволяє її власнику повернути частину витрачених коштів. Клієнт розраховується картою банку, а банк, як плату за лояльність, повертає невеликий відсоток від суми кожної покупки [50].

У банків є кілька підходів до нарахування кешбеку. Одні вважають за краще давати мінімальний відсоток (1-2%), але готові платити його при розрахунках у всіх торговельних точках. Інші платять більше (іноді навіть до 20%), але тільки за

покупки в певних категоріях. Треті поєднують обидва варіанти: платять підвищений кешбек при витратах в обраних клієнтом категоріях, а за іншими дають занижений (0,5-1%) [50].

Можна припустити, що такі нововведення збільшать попит на послуги компанії на 15% від суми чистого доходу за 2022 р., проте збільшаться також і витрати компанії. Якщо 40% клієнтів будуть розраховуватися картками, які передбачають нарахування кешбеку, і встановити розмір кешбеку 3%, то можемо знайти розмір приблизного прибутку ТОВ «Нова Пошта» від реалізації даного заходу. При цьому, рентабельність продажу візьмемо 11,1% для розрахунку прибутку, яка була в 2022 р.

$$\begin{aligned} \text{Додатковий прибуток} &= ((23687 \times 1,15 - 23687 \times 1,15 \times 0,03 \times 0,4) - 23687) \times 0,111 \\ &= 358,1 \text{ млн грн} \end{aligned} \quad (3.2)$$

Отже, від впровадження послуги кешбеку для клієнтів та кобрендингових карток можна в перспективі отримати додатковий прибуток в розмірі 358,1 млн грн.

Відкриття відділень у всіх країнах ЄС вимагатиме значних інвестиційних витрат від компанії. Наприклад, одне відділення у Польщі коштувало компанії відкрити близько 400 тис. євро. Якщо відкрити у решті 22 країн ЄС, в яких ще не присутні відділення, в кількості в середньому 6 відділень на 1 країну, то доведеться проінвестувати 52,8 млн євро.

За курсом НБУ ця сума складає 2,03 млрд грн. Відповідно, термін окупності таких інвестицій складатиме не один рік, а прибутковість від здійснення діяльності за кордоном має закладатися вища, аніж середня в компанії. Нехай рентабельність даних інвестицій складе 20%, що є вищим за інші інвестиційні проекти компанії, то додатковий прибуток може скласти:

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

Таким чином, відкриття відділень ТОВ «Нова Пошта» в усіх країнах ЄС, крім тих, де компанія вже відкрила відділення, в кількості в середньому 6 відділень на одну країну, дасть змогу отримати компанії в перший рік прибуток в розмірі приблизно 406 млн грн, але інвестиційні витрати складуть 2,03 млрд грн.

Як відомо, за рівнем сервісу компанія є однією з найкращих в Європі, і вже в тих країнах, де «Нова Пошта» присутня, створює суттєву конкуренцію в логістичній галузі. У 2024 році «Нова Пошта» планує провести тестування послуги доставки посилок між країнами Європейського Союзу. Повноцінно послуга доставлення між країнами ЄС від «Нової Пошти» може запрацювати у 2025 році. Для доставлення між країнами Європи Нова пошта використовує два літаки АН-26 флоту власної авіакомпанії Supernova Airlines. Компанія також візьме у лізинг далекомагістральний літак, який дозволить доставляти відправлення до Європи та США. Таким чином, це, безсумнівно, дуже суттєво може покращити якість сервісу та швидкість передачі посилок між країнами ЄС. Загалом ТОВ «Нова Пошта» планує інвестувати у закордонні відділення понад 10 млн доларів і вийти на довоєнний рівень міжнародних посилок за рахунок освоєння нових напрямків вже до кінця 2023 р. [27].

На нашу думку, прибуток від запропонованих нами заходів слід вкладати в розширення компанії на ринку ЄС, оскільки найбільш перспективним способом розширити свою діяльність є вихід на ринки ЄС, і «Нова Пошта» матиме всі шанси стати драйвером змін на ринку поштової логістики ЄС, даючи привід компаніям-конкурентам також впроваджувати інновації для покращення сервісу для користувачів.

При поступовому відкритті нових відділень та присутності компанії у всіх країнах ЄС чисельність потенційної цільової аудиторії може зрости з теперішніх близько 60 млн осіб, які проживають в Україні, Польщі, Німеччині, країнах Балтії, Чехії, до 180 млн осіб, які проживають в країнах ЄС та охоче скористалися б

послугами компанії з високим рівнем сервісу та швидкою доставкою. Відповідно, потенційна цільова аудиторія з розширенням присутності «Нової Пошти» в країнах ЄС може зрости втричі, перетворивши компанію на континентального лідера в сфері поштової логістики, що буде суттєвою конкурентною перевагою для всіх нових користувачів.

Відкриття 3000 додаткових точок формату PUDO в Україні за рік також дасть змогу підвищити конкурентні переваги компанії. За оцінками фахівців ТОВ «Нова Пошта», для організації та відкриття однієї такої точки знадобиться 40000 грн. На всі точки формату PUDO компанії слід витратити 120 млн грн, разом з організацією логістики. Це дасть змогу підвищити обсяг виручки приблизно на 10%, з рентабельністю приблизно 15%. Розрахуємо обсяг додаткового чистого прибутку від реалізації даного заходу:

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

Отже, при інвестиційних витратах в розмірі 120 млн грн на відкриття 3000 додаткових точок формату PUDO ТОВ «Нова Пошта» зможе отримати додатковий прибуток в розмірі приблизно 355,3 млн грн, що є досить високим плановим показником для підприємства.

Тепер на основі отриманих результатів можемо розрахувати додатковий чистий прибуток підприємства, який дорівнює прибутку до оподаткування за відрахуванням 18% податку на прибуток:

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

Отже, додатковий прибуток ТОВ «Нова Пошта» від впровадження зазначених заходів з посилення конкурентних переваг на ринку поштової логістики дасть змогу підвищити прибуток приблизно на 962 млн грн, розширивши кількість цільової

аудиторії втричі. Інвестиційні витрати при цьому складатимуть приблизно 2,15 млрд грн.

Відповідно, термін окупності інвестицій за даними проектами при збереженні даної суми додаткового прибутку протягом розглянутого періоду складе 2,23 роки, що для таких масштабних проектів є досить швидким терміном окупності. Таким чином, на нашу думку, такі інвестиційні витрати слід впроваджувати.

Розрахуємо також основні коефіцієнти рентабельності підприємства до та після впровадження рекомендованих заходів. Результати наведені на рис. 3.1.

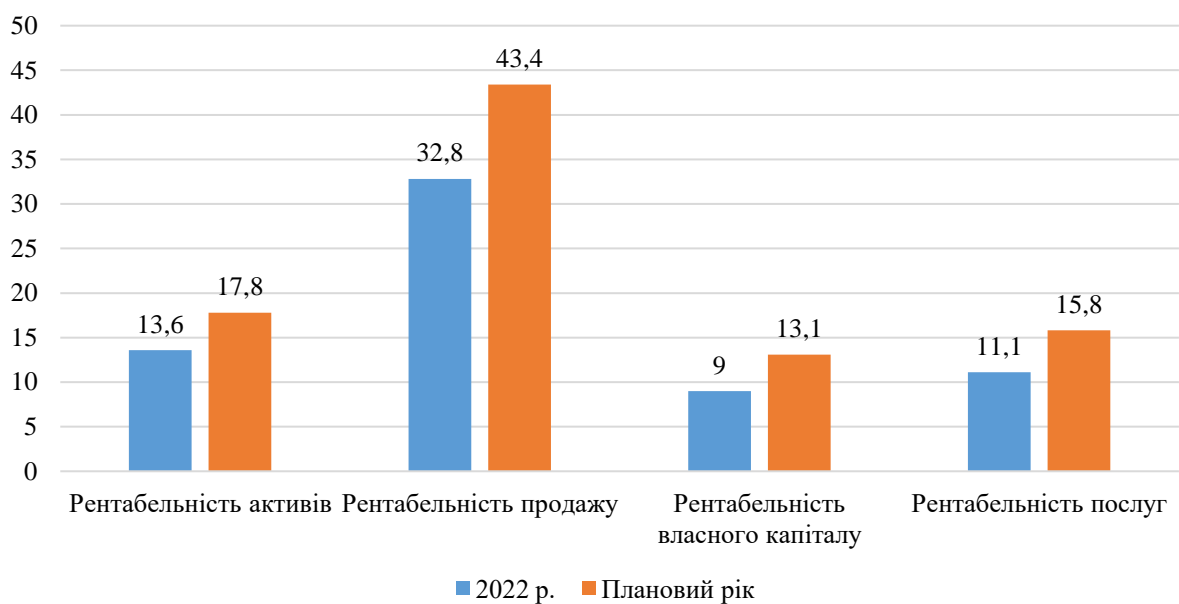


Рис. 3.1. Порівняння показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» до впровадження запропонованих заходів з підвищення конкурентних переваг та після, %

Джерело: розраховано автором

Таким чином, після впровадження таких заходів, як збільшення обсягу надання фінансових послуг, розширення діяльності компанії за рахунок розширення географії присутності та відкриття точок видачі формату PUDO ТОВ «Нова Пошта» матиме змогу покращити свої результати діяльності.

Зокрема, рентабельність активів підвищиться приблизно на 4,2%, рентабельність продажу – на 10,6%, рентабельність власного капіталу – на 4,1%, і рентабельність послуг – на 4,7%. Це свідчить про потенційно високу ефективність запропонованих нами заходів, і їхня вдала реалізація призведе до розширення кількості клієнтів, збільшення чистої виручки та чистого прибутку підприємства.

Передбачається, що внаслідок впровадження розроблених нами заходів, ТОВ «Нова Пошта» матиме змогу збільшити кількість відправлень загалом на 40% через розширення власного представництва в країнах Європи. Можна здійснити прогноз на рік, коли компанія досягне максимальної кількості відправлень посилок, який в компанії при цьому буде чистий дохід від реалізації. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу визначимо, як саме вплине збільшення кількості відправлень до 441 млн за рік на обсяг чистого доходу від реалізації послуг в доларах США. Було взято період для аналізу з 2012 по 2022 рр., що дасть змогу адекватно оцінити динаміку обороту компанії та кількості відправлень.

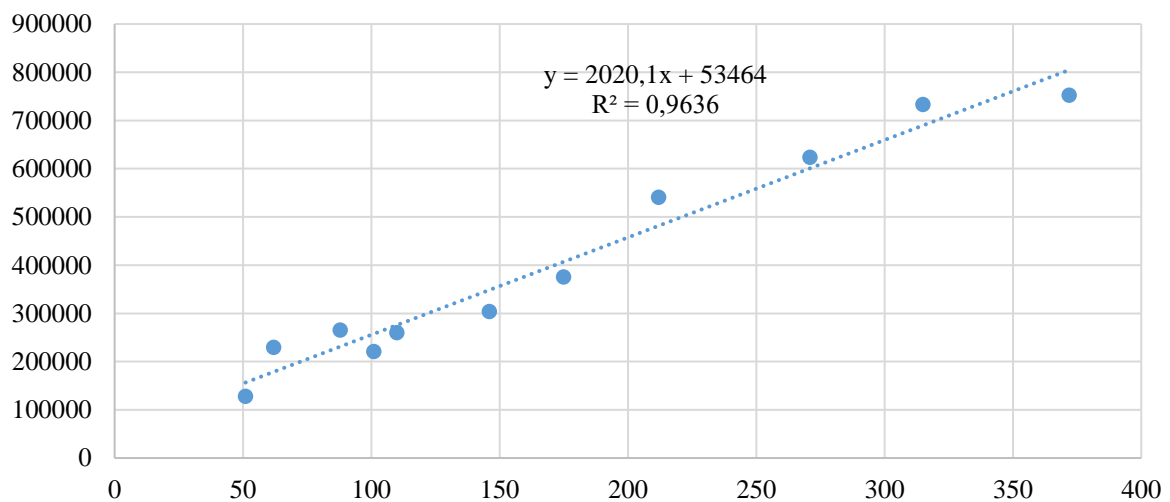


Рис. 3.2. Кореляційно-регресійна модель залежності чистого доходу від реалізації ТОВ «Нова Пошта» в доларах США від кількості відправлень посилок за рік компанією

Джерело: розроблено автором

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

$$y = 2020,1x + 53464, \quad (3.6)$$

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

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

$$U_{\text{прог.}} = 2020,1 \times 441 + 53464 = 944328,1 \text{ тис. дол США.} \quad (3.7)$$

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

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження, нами було визначено, що конкуренція відноситься до економічних категорій, які не мають однозначного поняття, але проаналізувавши різні підходи можна зробити висновок, що конкуренція – це боротьба між виробниками, постачальниками, продавцями за лідерство (першість) на ринку, а також суперництво покупців.

Конкурентоспроможність підприємства як найважливішої ринкової категорії забезпечується його конкурентами перевагами – перевагою над конкурентами в економічній, виробничій, організаційній, соціальній, ринковій сферах діяльності. Визначено основні елементи, умови та загальні риси економічних механізмів формування конкурентних переваг.

Конкурентна перевага проявляється у унікальній цінності, яка відрізняє підприємство від інших у галузі. Фундаментальними складовими конкурентоспроможності є внутрішні та зовнішні чинники. Проте успішне створення таких переваг вимагає ефективної конкурентної стратегії компанії.

Вибір конкурентної переваги залежить від стратегії та мети підприємства. Найуспішніші компанії часто мають декілька переваг, які взаємодіють та доповнюють одна одну. Існує широка класифікація конкурентних переваг на внутрішні та зовнішні.

Ці переваги, незалежно від типу, відіграють ключову роль у розвитку підприємства та його здатності зберігати конкурентоспроможність на ринку. Загалом, конкурентні переваги сприяють зростанню прибутку, зайнятості працівників та привертанню нових клієнтів.

Було визначено, що до внутрішніх конкурентних переваг можна віднести, виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, спадкові, економічні, географічні фактори. До зовнішніх конкурентних переваг

підприємства належать інформаційні, конструктивні, якісні, кон'юнктурні, іміджеві, збутові фактори.

Український ринок поштової логістики налічує кілька основних учасників: АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес», компанії «Автолюкс» та «Делівері». На період війни діяльність ТОВ «Джаст Ін» було припинено. Найбільш визначальні позиції на ринку посідають АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта», які є провідними учасниками цієї галузі.

Протягом останніх років ТОВ «Нова Пошта» демонструвало більшу гнучкість у відповідь на вимоги ринку, що призвело до підвищення її позицій і зростання її впливу, ставши лідером у цій сфері. Проте, АТ «Укрпошта» продовжує залишатися головним гравцем через обширну мережу відділень та значні фінансові ресурси, що впливають з її статусу державного підприємства.

Протягом понад двадцяти років присутності на українському ринку, ТОВ «Нова Пошта» виросла у визнаного лідера у сфері логістики, що забезпечує швидку доставку вантажів за вибором клієнта – до поштомоту, відділення або за вказаною адресою.

Аналіз результатів діяльності свідчить про стабільність показників роботи компанії. За ростом чистого доходу від продажу товарів та послуг, обсягами валового та чистого прибутку, а також за виробничо-господарською активністю, можна визнати діяльність ТОВ «Нова Пошта» як таке, що дуже успішно здійснює свою діяльність, незважаючи на пандемію COVID-19 та війну в Україні.

На основі аналізу конкурентних переваг компанії ми встановили, що основними конкурентними перевагами ТОВ «Нова Пошта» є: швидкість обслуговування у відділенні, широка мережа відділень/поштомотів та зручний мобільний додаток. Проте, вартість послуг компанії не є конкурентною перевагою і є найвищою серед інших компаній.

Незважаючи на це, завдяки власним конкурентним перевагам ТОВ «Нова Пошта» залишається найбільш конкурентоспроможним підприємством у галузі

поштових послуг. За нашим аналізом конкурентоспроможності, компанія набрала 48 з 60 балів за 6-ма факторами конкурентоспроможності, у той час як її найближчі конкуренти («Укрпошта» та «Meest») – лише 37 балів, що свідчить про високу конкурентоспроможність «Нова Пошта» порівняно з іншими компаніями, навіть при наявності високих цін на послуги.

Нами були запропоновані такі заходи для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства:

- збільшення обсягу надання фінансових послуг (що передбачає видачу 1 млн платіжних карток клієнтам компанії, надання кредитів на отримання посилки на суму 500 млн грн за рік, надання кешбеків та знижок клієнтам та видача кобрендингових карток);
- розширення діяльності компанії за рахунок розширення географії присутності (що передбачає відкриття відділень у всіх країнах ЄС, співпрацю з транспортними компаніями країн ЄС, збільшення рівня сервісу у країнах присутності компанії);
- відкриття точок видачі формату PUDO (що передбачає відкриття 3000 додаткових точок такого формату в Україні за рік, вихід на перше місце серед поштових компаній України за таким форматом видачі посилок).

Від надання кредитів на оплату посилок в сумі 500 млн грн за рік ТОВ «Нова Пошта» зможе отримати приблизно 54 млн грн прибутку, від впровадження послуги кешбеку для клієнтів та кобрендингових карток можна в перспективі отримати додатковий прибуток в розмірі 358,1 млн грн.

Відкриття відділень ТОВ «Нова Пошта» в усіх країнах ЄС, крім тих, де компанія вже відкрила відділення, в кількості в середньому 6 відділень на одну країну, дасть змогу отримати компанії в перший рік прибуток в розмірі приблизно 406 млн грн, але інвестиційні витрати складуть 2,03 млрд грн. При інвестиційних витратах в розмірі 120 млн грн на відкриття 3000 додаткових точок формату PUDO

ТОВ «Нова Пошта» зможе отримати додатковий прибуток в розмірі приблизно 355,3 млн грн.

Після впровадження цих заходів ТОВ «Нова Пошта» матиме змогу покращити свої результати діяльності. Рентабельність активів підвищиться приблизно на 4,2%, рентабельність продажу – на 10,6%, рентабельність власного капіталу – на 4,1%, і рентабельність послуг – на 4,7%. Це свідчить про потенційно високу ефективність запропонованих нами заходів, і їхня вдала реалізація призведе до розширення кількості клієнтів, збільшення чистої виручки та чистого прибутку підприємства.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу було визначено, що при зростанні кількості відправлень посилок ТОВ «Нова Пошта» до 441 млн за рік, чистий дохід від реалізації може збільшитися до 94,4 млрд дол США, тобто, зрости на 28,7%. Це є досить суттєвим значенням, що свідчить про економічні вигоди даного рішення для підприємства. Внаслідок цього, запропоновані нами заходи, на нашу думку, матимуть суттєву ефективність для ТОВ «Нова Пошта».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 145–153.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2016. 448 с.
3. Безтелесна Л., Чигир Н. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства. *Економіст*. 2014. № 12. С. 40-44.
4. Беленький П. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2020. № 5. С. 9–18.
5. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №7. С. 41-42.
6. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 18. С. 10-15.
7. Вам посилка: як і навіщо роздрібному бізнесу приміряти роль поштового відділення. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20233224-vam-posilka-yak-i-navishcho-rozdribnomu-biznesu-primiryati-rol-poshtovogo-viddilennya> (дата звернення: 12.10.2023).
8. Власенко В. В., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 49. С. 97-103.
9. Власники «Сільпо» хотіли побудувати чергового конкурента «Новій пошті», але не змогли. Чому більше не працює доставка Justin. *Forbes*. URL:

<https://forbes.ua/company/cervis-dostavki-posilok-justin-bilshe-ne-priymae-posilok-chomu-kompaniya-zakrila-viddilennya-26102022-9159> (дата звернення: 17.09.2023).

10. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2015. № 2. С. 50–53.

11. Десять інновацій від «Нової пошти», які зроблять із неї український Amazon. Репортаж із серця R&D-компанії. Dev.Ua. URL: <https://dev.ua/news/nova-poshta-1691069152> (дата звернення: 17.09.2023).

12. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. В. С. Гуля. Київ: Україна, 1994. 319 с.

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

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

15. Кобилух О. Я. Гірна О. Б. Тренди цифровізації логістики на ринку e-commerce. Socio-economic and management concepts: колективна монографія. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. С. 121–127.

16. Кобилух О. Я., Гірна О. Б. Ринок експрес-доставки в Україні: виклики сьогодення. Інфраструктура ринку. Економіка та управління національним господарством. 2022. Випуск 68. С. 44-49.

17. Кобилух О., Гірна О. Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1874> (дата звернення: 14.09.2023).

18. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. № 1. С. 65–70.

19. Коломієць І. Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. Конкуренція. 2007. №3. С. 16-26.
20. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету 2012. № 4, Т. 1. С. 51–54.
21. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова М. М. Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. Київ: Хрещатик, 2008. 707 с.
22. Михайлик Г. В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 11. С. 130-136.
23. Невмержицька С. М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, том 1. Хмельницький: ХНУ, 2011. № 4. Том 1 (178). С. 168-171.
24. «Наступного року тестуватимемо доставку між країнами ЄС». Співвласник «Нової пошти» Поперешнюк про рік експансії в Європу, нові послуги та рекордні показники. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/nastupnogo-roku-testuvatimemo-dostavku-mizh-krainami-es-spivvlasnik-novoi-poshti-popereshnyuk-pro-rik-ekspansii-v-evropu-novi-poslugi-ta-rekordni-pokazniki-16102023-16652> (дата звернення: 17.09.2023).
25. Нова ліцензія: NovaPay зможе відкривати рахунки і випускати платіжні картки. Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11288> (дата звернення: 20.09.2023).
26. Нова пошта анонсувала випуск власних кредитних карток. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/03/12/102174638/> (дата звернення: 22.09.2023).
27. «Нова пошта» почне тестувати з наступного року доставку між країнами ЄС. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/17/705552/> (дата звернення: 12.09.2023).

28. Нова пошта у світі. ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_u_sviti (дата звернення: 12.09.2023).
29. Орієнтир на своїх. Як «Нова пошта» вийшла на ринок Польщі. Delo.Ua. URL: <https://delo.ua/business/orijentir-na-svoix-yak-nova-posta-viisla-na-rinok-polshhi-410741/> (дата звернення: 12.09.2023).
30. Офіційний веб-сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/> (дата звернення: 12.09.2023).
31. Офіційний веб-сайт групи компаній «Delivery Group». URL: <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/Home/Index> (дата звернення: 12.09.2023).
32. Офіційний веб-сайт компанії «Автолюкс». URL: <https://autolux-post.com.ua/> (дата звернення: 12.09.2023).
33. Офіційний веб-сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 26.09.2023).
34. П'ятак Є. Meest International: Як змінюється індустрія разом з запитамі клієнтів поштових послуг URL: <https://rau.ua/dosvid/ievgen-p-jatak-meest/> (дата звернення: 26.09.2023).
35. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити її стійкість. Пер. з англ. Київ: Просвіта, 2005. 715 с.
36. Рейтинг сервісів доставки України 05 травня, 2021. URL: <https://uaspectr.com/2021/05/05/rejtyngservisiv-dostavky-ukrayiny> (дата звернення: 12.09.2023).
37. Рейтинг сервісів доставки; Доставка «день у день» і покриття по всій країні: топ поштових операторів України. URL: <https://thepage.ua/ua/business/top-5-ukrayinskihposhtovij-operatoriv-rejting-na-den-poshti> (дата звернення: 12.09.2023).
38. Рзаєв Г. І. Методики оцінки конкурентоспроможності: проблеми та перспективи їх використання. Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. 2014. № 4. Т. 3. С. 93–97.

39. Ринок доставки під час війни: чи є можливості розвитку? URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/rynok-dostavky-pid-chas-vijny-chy-ye-mozhlyvosti-rozvytku/> (дата звернення: 27.09.2023).
40. Сплачуй посилку в кредит у відділенні Нова пошта. ВМ Техніка. URL: <https://vmtehnika.com.ua/blog/cplachui-posilku-v-kredit-u-viddilenni-nova-poshta> (дата звернення: 30.09.2023).
41. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2019. №1(9). С. 194-203.
42. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. Т. 25(64). № 2. С. 160-168.
43. Третій зайвий? Компанія Meest з'явилась на 13 років раніше за Нову пошту, але програла їй ринок. Як вона планує його відвоювати. URL: <https://forbes.ua/company/tretyi-zauyviy-kompaniyameest-zyavilas-na-13-rokiv-ranishe-za-novu-poshtuale-prograla-iy-rinok-yak-vona-planue-yogo-vidvouyvati-01022022-3357> (дата звернення: 30.09.2023).
44. У 2022 році «Нова пошта» планує відкрити 1000 нових відділень, 12000 поштоматів, а також розвивати новий формат відділень PUDO. Retailers. URL: <https://retailers.ua/news/management/13252-u-2022-rotsi-nova-poshta-planuye-vidkriti-1000-novih-viddilen-12000-poshtomativ-a-takoj-rozvivati-noviy-format-viddilen-pudo> (дата звернення: 30.09.2023).
45. Фінансові послуги. АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/finansovi_posluhy (дата звернення: 30.09.2023).
46. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. 2019. № 6. С. 68–74.

47. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. № 1 (57). С. 24–31.

48. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2019. №10. С. 427-432.

49. Що таке кобрендингові картки і як вони працюють. Пояснюємо на 4 прикладах. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/08/09/110343020/> (дата звернення: 06.10.2023).

50. 10 речей, які потрібно знати про кешбек. Finance.ua. URL: <https://finance.ua/ua/cards/10-veshchey-kotorye-nuzhno-znat-o-keshbeke> (дата звернення: 06.10.2023).

51. Buckley P.J. Measures of International Competitiveness a Critical Survey. *Journal of Marketing Management*. 2008. Vol. 4 (2). P. 175–200.

ДОДАТКИ

Додаток А

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

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

Рисунок А.1 – Звіт про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» за 2022 р., тис. грн

Пасив

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

Рисунок А.2 – Звіт про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» за 2022 р., тис. грн

Фінансові результати

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

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