

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Олена АРЕФ'ЄВА  
"\_\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Сучасні підходи до забезпечення ефективного використання потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції»

Виконавець: Загайна Світлана Юріївна

Керівник: к.е.н., доцент Ковальчук Альона Миколаївна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра економіки повітряного транспорту  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Олена АРЕФ'ЄВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**  
**Загайної Світлани Юріївної**  
\_\_\_\_\_  
(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Сучасні підходи до забезпечення ефективного використання потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції» затверджена наказом ректора від 10.07.2023 р. № 1104/ст.
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 р. по 31.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи управління потенціалом підприємства; аналіз фінансового стану та ефективності використання потенціалу ТОВ «Нова пошта», стратегічні аспекти управлінням потенціалу ТОВ «Нова пошта»; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: структура потенціалу підприємства; методи оцінки потенціалу організації; структура Групи «Нова Пошта»; послідовність методів оцінки економічного потенціалу підприємства на основі обраних розрізів; оцінка виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»; аналіз фінансових результатів ТОВ «Нова пошта»; динаміка доходів та собівартості послуг ТОВ «Нова пошта»; аналіз рентабельності ТОВ «Нова пошта»; схема проведення оцінки економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» в умовах посилення конкуренції, коефіцієнт використання економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта»; моніторинг основних конкурентів ТОВ «Нова пошта»; SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта»; групування факторів з координатами для SPACE – матриці; стратегія розширення ринку та диверсифікації для ТОВ «Нова пошта».

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	02.10.2023	
2.	Збір та оброблення статистичної інформації	03.10.2023-08.10.2023	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	09.10.2023-12.10.2023	
4.	Дослідити теоретичні основи управління ефективного використання потенціалу підприємства	13.10.2023-26.10.2023	
5.	Провести аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта»	27.10.2023-09.11.2023	
6.	Розробити стратегічні аспекти покращення ефективності управління потенціалом.	10.11.2023-21.11.2023	
7.	Написання вступу та висновків	22.11.2023-26.11.2023	
8.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	27.11.2023-03.12.2023	
9.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	04.12.2023-08.12.2023	

7. Дата видачі завдання: 02.10.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Альона КОВАЛЬЧУК  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання \_\_\_\_\_ Світлана ЗАГАЙНА  
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Сучасні підходи до забезпечення ефективного використання потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції» 115 с., 39 рис., 24 табл., 77 літературних джерел, 4 додатки.

**ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОТЕНЦІАЛУ, ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ, ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, МЕТОДИ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНЦІЯ.**

Об'єктом дослідження є процеси, які виникають під час формування та використання потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції. Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є оцінка ефективності використання економічного потенціалу підприємством ТОВ «Нова пошта».

Метою кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних та практичних аспектів обґрунтування напрямів удосконалення ефективного використання потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції.

Методи дослідження: абстрактно-логічний, узагальнення, методи економіко-статистичного аналізу, метод порівнянь, графічний та табличний методи, методи трендового прогнозування, методи розрахунку коефіцієнтів, метод SPACE-аналізу, метод SWOT-аналізу, системного узагальнення та інші.

Методологічною основою є: праці науковців (статті, доповіді, монографії), статистична інформація Державної служби статистики України, фінансова звітність та установчі документи ТОВ «Нова пошта».

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі здійснено поглиблення досліджень основних підходів формування та використання потенціалу підприємства з урахуванням посилення конкуренції, на прикладі ТОВ «Нова пошта» на конкурентному ринку експрес-доставки в Україні. Запропоновано схему проведення оцінки економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» в умовах посилення конкуренції. Дістали подальшого розвитку стратегічні підходи до формування ефективного використання потенціалу в умовах посилення конкуренції.

Рекомендації щодо використання результатів. Результати, які отримані під час виконання роботи можна використати для поглиблення дослідження предмета і об'єкта, у практичній діяльності підприємств.

Сектором застосування є формування теоретичної та методичної інформаційної бази для подальших досліджень проблем управління потенціалом та практичної діяльності транспортних підприємств. Матеріали кваліфікаційної роботи апробовані на міжнародній конференції.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження: питання формування та використання потенціалу підприємства залишається актуальним завданням у зв'язку із постійними трансформаціями на різних рівнях економіки. Предмет кваліфікаційної роботи необхідно розвивати у майбутніх дослідженнях із врахуванням посилення конкуренції.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Потенціал підприємства: сутність, принципи, значення.....	10
1.2. Фактори, які визначають формування та використання економічного потенціалу підприємства .....	23
1.3. Методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції.....	32
Висновки першого розділу .....	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	44
Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта» та особливостей його розвитку .....	44
Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Нова пошта».....	54
Оцінка економічного потенціалу підприємства та ефективності його використання ТОВ «Нова пошта» .....	64
Висновки до другого розділу .....	76
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ .....	78
3.1. Вплив конкурентного середовища на використання потенціалу підприємства .....	78
3.2. Ефективність використання потенціалу підприємства: основні аспекти та прогнозування напрямів.....	87
3.3. Стратегічні аспекти формування напрямів використання економічного потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції .....	95
Висновки третього розділу .....	103
ВИСНОВКИ .....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ .....	116

## ВСТУП

Потенціал підприємства виступає тим стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує стійкість у мінливому зовнішньому середовищі та є джерелом конкурентних переваг, потребуючи постійного розвитку та вдосконалення. Формування потенціалу є складним динамічним процесом, орієнтованим на високу взаємодію із зовнішнім середовищем і забезпеченням якісної реалізації, важливо визначити, які чинники визначають розвиток елементів, впливають на їх збалансованість й ефективність використання .

Зрозуміло, що в основу побудови системи цих речей має бути покладений принцип сфери впливу на потенційні елементи, згідно з яким усі речі можна класифікувати на зовнішні та внутрішні щодо потенціалу формування та розвитку. Зовнішні чинники – це економічні, соціальні, політичні та правові чинники, які визначають вплив різних державних (місцевих) органів, інвестиційних компаній, банків, політичних сил, громадських груп, процентні ставки, законодавчі, моральні, соціальні норми, тиск політичних сил. Крім того, важливою зовнішньою умовою є ринкові умови на вході (умови конкуренції на ресурсних ринках) і виході з системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі).

Дослідження різноманітних підходів до формування та використання потенціалу підприємства, сучасних підходів до його формування та використання, виділення складових елементів потенціалу, адаптації економічного потенціалу до різних зовнішньоекономічних умов у своїй дослідженнях розглядали такі науковці: Ареф'єва О.В., Ажаман І. А., Вовк О. М., Вертелева О. С., Андрієнко М. М., Дзисюк Ю. В., Дядюра К.В., Буркіна Н. В., Капітонець М. В., Лозінська Л. Д., Васьківська К. В., Гайбура Ю. А., Загнітко Л. А., Касьянова Н. В., Клименко В. В., Лозова Г. М., Сукрушева Г. О., Титикало В.С., Куліш Є. В. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних та практичних аспектів обґрунтування напрямів удосконалення ефективного використання

потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути наукові підходи до економічної сутності потенціалу підприємства;
- дослідити основні фактори, які здійснюють вплив на формування та використання потенціалу підприємства;
- вивчити теоретико-методичні підходи до оцінювання ефективності управління потенціалом підприємства в умовах посилення конкуренції;
- здійснити загальну характеристика ТОВ «Нова пошта» та визначити особливості його розвитку;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Нова пошта»
- здійснити оцінку економічного потенціалу підприємства та ефективності його використання ТОВ «Нова пошта»;
- обґрунтувати вплив конкурентного середовища на використання потенціалу підприємства;
- обґрунтувати основні аспекти та прогнозування напрямків ефективного використання потенціалу;
- запропонувати стратегічний підхід до удосконалення ефективності використання потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції.

Об'єктом дослідження є процеси, які виникають під час формування та використання потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є оцінка ефективності використання економічного потенціалу підприємством ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження: абстрактно-логічний, систематизації інформації, узагальнення, методи економіко-статистичного аналізу, метод порівнянь, графічний та табличний методи, методи трендового прогнозування, методи розрахунку коефіцієнтів, метод SPACE-аналізу, метод SWOT-аналізу, системного узагальнення та інші.

Наукова новизна одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі поглиблено дослідження основних підходів формування та використання

потенціалу підприємства з урахуванням посилення конкуренції, на прикладі діяльності ТОВ «Нова пошта» на конкурентному ринку експрес-доставки в Україні. Запропоновано схему проведення оцінки економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» в умовах посилення конкуренції. Дістали подальшого розвитку стратегічні підходи до формування ефективного використання потенціалу в умовах посилення конкуренції.

Рекомендації щодо використання результатів. Результати, що були отримані під час виконання кваліфікаційної роботи можна використати для поглиблення дослідження потенціалу підприємства ТОВ «Нова пошта» та процесів, які виникають під час формування та використання потенціалу

Сектор застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи. Сектором застосування є формування теоретичної та методичної інформаційної бази для подальших досліджень проблем управління потенціалом та практичної діяльності транспортних підприємств.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження: питання системи формування та використання потенціалу підприємства залишається актуальним завданням у зв'язку із постійними трансформаціями на різних рівнях економіки. Предмет кваліфікаційної роботи необхідно розвивати у майбутніх дослідженнях із врахуванням посилення конкуренції.

Апробація отриманих результатів. Матеріали кваліфікаційної роботи апробовані на міжнародних конференціях:

2) Загайна С.Ю. Діяльність логістичних підприємств в умовах економіки воєнного часу (на прикладі ТОВ «Нова пошта»). ІХ Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний

с  
т Публікації. За результатами проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі опубліковано наукову статтю у фаховому виданні «Економічний вісник Дніпровської політехніки» на тему: «Дослідження підходів формування

,

е



економічного потенціалу підприємства у контексті транспарентності розвитку інвестиційних процесів» [5].

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 77 найменуваннями, 39 рисунків, 24 таблиць.

Zahaina S.Y.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Потенціал підприємства: сутність, принципи, значення

Аналіз наукових публікацій, присвячених дослідженню потенціал підприємства, виявляє багато трактувань і непорозумінь у змісті досліджуваної категорії.

Створення концепції потенціалу підприємства відображає складний процес розвитку, має тривалу історію, характеризується багатьма науковими підходами, підтверджує ідеї різних економічних концепцій, має спільне та відмінне в сучасних методах.

Вивчати потенціал підприємства лише за допомогою однієї концепції потенціалу, з урахуванням зовнішньої ситуації, неможливо, існують різні підходи до визначення окремих фінансових ресурсів, резервів, наявних і прихованих, виробничих, ринкових та інших можливостей підприємств. Етимологічно слово «потенціал» походить від латинського слова *potentia*, що означає «сила», «приховані можливості». У зв'язку із широким колом застосування поняття «потенціал підприємства» існує значна кількість наукових досліджень його теоретичної сутності та визначень, деякі з них наведені у табл. 1.1.

Потенціал підприємства на думку Ажаман І. А., Жидкова О. І. – це «здатність здійснювати господарську, виробничу та фінансову діяльність підприємства з метою досягнення максимальних результатів у обраних варіантах розвитку системи підприємства в зовнішньому робочому середовищі» [1].

Потенціал підприємства, на думку дослідників Васьківської К. В., Лозінської Л. Д., Галімука Ю. О., – це «кінцева можливість для організації генерувати додаткову вартість шляхом досягнення максимального використання

ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) і результатів співпраці» [14].

Таблиця 1.1.

## Сучасні підходи до визначення сутності «потенціал підприємства»

Автор	Трактування «потенціал підприємства»
Ажаман І., Жидкова О. [1]	Здатність здійснювати господарську, виробничу та фінансову діяльність підприємства з метою досягнення максимальних результатів у обраних варіантах розвитку системи підприємства в зовнішньому робочому середовищі
Васьківська К., ЛозінськаЛ. [14]	Кінцева можливість для організації генерувати додаткову вартість шляхом досягнення максимального використання ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) і результатів співпраці
Вертелева О. [15]	Потенціал підприємства розвивається з урахуванням здатності організації забезпечувати очікувані результати або вирішувати внутрішні та зовнішні обмеження
Богма О., Ганечко І., Лимар В. [9]	Інтегральна характеристика наявних на підприємстві економічних ресурсів, сформованих економічних зв'язків, резервів стійкості та самовдосконалення, можливостей їх ефективного використання для максимально повного задоволення потреб цільового ринку й отримання запланованого рівня чистого прибутку, що забезпечує оптимальне співвідношення між динамічністю, гнучкістю й адаптивністю, інноваційністю, інтеграцією, спрямованістю на досягнення мети, складністю та синергічністю.
Орехова А. [47]	Комплексне відображення наявних та майбутніх можливостей підприємства, що можуть бути максимально використані в господарській діяльності.
Ареф'єва О., Вовк О., Очеретяна С. [4]	Економічний потенціал визначає здатність підприємства до пристосування в умовах змін економічної кон'юнктури на ринку чи галузі, тобто ефективне управління економічним потенціалом вимагає комплексного підходу з урахуванням інтелектуального потенціалу, адже нині в умовах високотехнологічного виробництва важливе значення для функціонування виробничих структур відіграє інтелектуальна складова.
Маслак О.[43]	Економічний потенціал підприємства являє собою складну, динамічну, інтегровану, взаємопов'язану та синергічну сукупність усіх видів його наявних ресурсів і можливостей, включаючи перспективи їх збільшення, що використовуються для досягнення тактичних і стратегічних цілей розвитку підприємства та забезпечення його сталого розвитку
Василик Н. [13]	Це сукупність ресурсів, які можуть бути використані для створення товарів, виконання робіт або надання послуг у господарській діяльності, з метою задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності організації на ринку.
Квасницька М. [33]	Це структура, в якій включено основні складові потенціалу підприємства (фінансовий, інвестиційний, виробничий, трудовий, інноваційний і ринковий потенціал) і другорядні компоненти постійно пов'язані між собою і утворюють загальний рівень потенціалу.
Алієв Р. [2]	Найбільш точне визначення характеру потенціалу підприємства передбачає виявлення основних (базових) ресурсів.

Потенціал підприємства розвивається з урахуванням здатності організації забезпечувати очікувані результати або вирішувати внутрішні та зовнішні обмеження [8].

Потенціал підприємства повинен включати виробничу потужність, фінансову спроможність, інвестиційну спроможність, робочу силу, маркетингову спроможність, організаційну та управлінську спроможність. Ці частини тісно пов'язані між собою, вони створюються як єдине ціле і ефективно використовуються лише як частини складної господарської організації. Вихідним пунктом вивчення використання та потужностей комерційних установ є структурно складна виробнича потужність, яка доповнюється іншими видами потужностей. Вони працюють як додаткові компоненти у продуктивних умовах [9, 34].

Підприємство може створювати, розкривати, розвивати і використовувати свій потенціал за відповідних соціально-економічних умов. Тобто можна стверджувати, що можливості підприємства повинні бути спрямовані на зміцнення конкурентних позицій. А конкурентоспроможністю компанії в цьому сегменті ринку можна вважати фінансову стабільність, що підтверджується обсягами продажів.

Отже, конкурентна позиція підприємства базується на ключових факторах успіху: знаннях, навичках, мобільності, інноваційних технологіях, організації маркетингу, різноманітності продукції, розширенні асортименту тощо. У дослідженнях зарубіжних вчених виділено п'ять характеристик при аналізі діяльності підприємств: особливості організаційної структури, топ-менеджменту, працівників, ринку та технологій [33]. Але сьогодні в умовах функціонування підприємств таких характеристик значно більше, а найпоширенішими є наступні (рис 1.1.):

– організаційні, під яким розуміється організаційна форма і структура господарюючого суб'єкта;

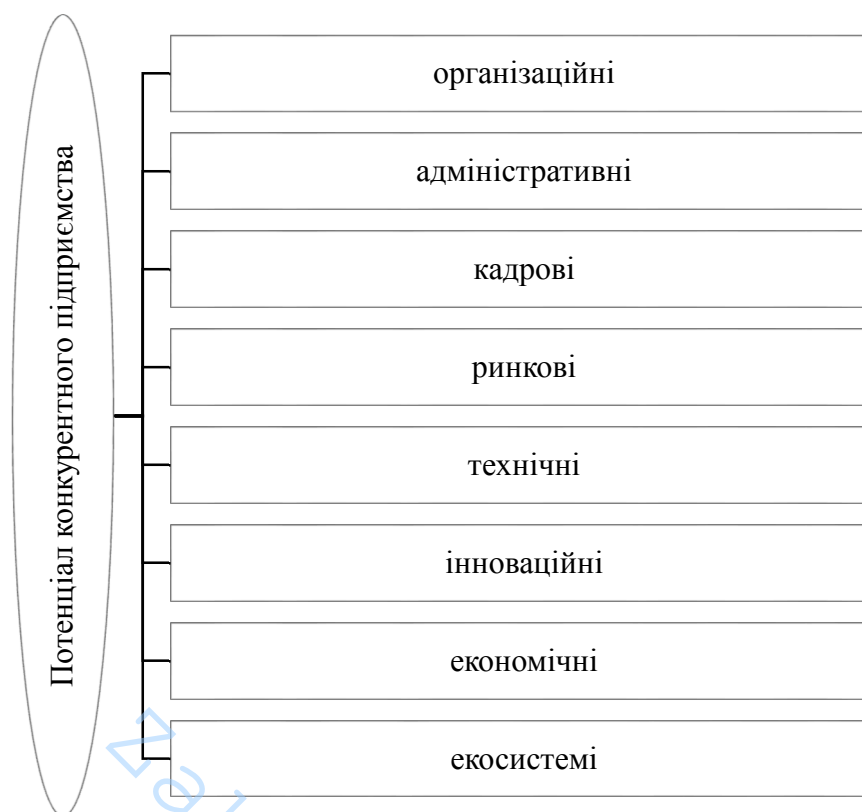


Рис. 1.1. Ключові характеристики потенціалу конкурентного підприємства

- адміністративні, що стосуються системи управління та системи планування;
- кадрові: поведінка співробітників, знання, досвід, навички;
- ринкові: ринок, особливості попиту, пропозиції, ціни, конкурентоспроможність продукції, якість продукції, обсяг продажів, знання потреб споживачів, потенціал ринку, загальний імідж підприємства;
- технічні, пов'язані з виробничими потужностями, технологіями виробництва;
- інноваційні, що відноситься до технологій виробництва і продукції, особливо рівня інноваційності;
- економічні, які характеризують наявні та використовувані економічні ресурси, зростання прибутку та рентабельності;
- екосистемні: екосистема, що забезпечує відповідність виробленої продукції міжнародним та національним стандартам [40].

З усіх перерахованих вище характеристик ми вважаємо, що ринкові та

екологічні характеристики є найважливішими для компанії зі стратегічної точки зору.

Економічний потенціал підприємства – це здатність здійснювати цілеспрямовану виробничо-господарську діяльність, відповідну стратегії розвитку підприємства. Тому ми вважаємо, що економічний потенціал підприємства слід розглядати як можливість і здатність розвивати конкурентні переваги в певному напрямку відповідно до поставлених цілей у певний період часу.

Основними властивостями економічного потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції є: цілісність, складність, ієрархічність, можливість розвитку, адаптивність, комунікативність (рис 1.2):



Рис. 1.2. Властивості економічного потенціалу в умовах посилення конкуренції [4]

– адаптивність [17]: система вважається здатною до розвитку, якщо вона здатна навчатися, уміти адаптуватися до середовища, вивчати нові джерела, технологічні інновації, розробки.

– ієрархічність, означає, що кожна складова системи може бути складовою більшої системи та бути вже підсистемою [2]. Наприклад кваліфікація окремого працівника може бути складовою всього трудового потенціалу відділу, галузі, проте слід враховувати, що в той же час трудовий потенціал є підсистемою для загального потенціалу, а він в свою чергу є частиною більш великого об’єднання на рівні галузі чи країни;

- комунікативність, спричинена впливом зовнішнього та внутрішнього середовища на потенціал компанії, тобто формування та розвиток економічного потенціалу залежить від його здатності налагоджувати комунікацію із зовнішнім середовищем; зокрема це відображається у заданості підприємства залучати інвесторів;

– можливість розвитку, які побудована на взаємодії процесів. Наприклад, процеси забезпечення конкуренції можуть бути наслідком розвитку виробничого потенціалу підприємства, поштовхом до нарощування та розвитку загального економічного потенціалу підприємства;

– складність: властивість залежить від різноманіття складових економічного потенціалу і зв'язків між ними [9], що характеризується в першу чергу кількістю даних, інформації для формування та розвитку потенціалу, зокрема чим більше елементів, тим складнішою є система економічного потенціалу;

– цілісність: елементи економічного потенціалу розглядаються як єдине ціле, із можливістю розподілення на складові, які в свою чергу досліджуються тільки в взаємозв'язку із єдиною цілісною системою; така властивість відповідає законам економіки, які ґрунтуються на відповідності між складовими потенціалу, якщо їх спільне існування та взаємовплив створить нові якості загального потенціалу [4].

У сучасних умовах актуальним є створення на державному рівні соціально-економічних умов, змін функціонування економічного потенціалу підприємства.

Структура економічного потенціалу підприємства являє собою сукупність наступних структурних елементів.

– продуктивність (власний і позиковий капітал, ефективність, ліквідність, управління дебіторською заборгованістю, управління дивідендами, управління оборотними активами) [43];

– стратегія розвитку (економічна стратегія, прогнозування, маркетинг, бенчмаркінг, внутрішній консалтинг, контроль, оцінка економічних ризиків, конкурентні переваги, диверсифікація продукції, людські ресурси, вплив на

навколишнє середовище, сталий розвиток) [51];

– інвестиційно-творчий потенціал (формування багатства, інвестиційна привабливість, ефективність інвестицій, формування інвестиційного портфеля, управління оборотними активами) [52];

– інформаційний потенціал, яка являє собою набір організаційних стратегій взаємодії для отримання необхідної інформації про поточну ситуацію та очікувані зміни та можливості працівників на основі систематичного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища [40].

Діяльність підприємства в мінливих умовах тісно переплітається з розвитком можливостей підприємства.

Зокрема, потужність підприємства доцільно розглядати як безперервне виробництво та здійснення господарської діяльності, а потужності відображаються в характеристиці господарської діяльності. Пошук можливостей зумовлений створенням цінностей організації, які є універсальними характеристиками виконання основної діяльності, а створені цінності виражаються в результатах у вигодах, отриманих підприємством.

Класифікація принципів існування потенціалу підприємства виділяє такі групи (рис 1.3).

До принципів, заснованих на особистих уявленнях власника, належать принцип корисності, заміни та збереження. Принцип корисності означає, що річ має будь-яку цінність лише в тому випадку, якщо вона може приносити дохід своєму власникові в певний час і в певному місці. Розрахункова вартість підприємства з точки зору користувача не повинна перевищувати мінімального значення для аналогічних підприємств із подібними послугами. Крім того, нерозумно платити за продукт більше, ніж коштувало б створення подібного продукту за ту саму корисність, тому принцип замінності є важливим принципом [13].

Принцип заміщення полягає в тому, що максимальна ринкова ціна фірми визначається нижчою ціною еквівалентної корисності іншої фірми. Іншими словами, покупець не заплатить за компанію чи нерухомість більше мінімальної



ціни. Вигода компанії оцінюється з урахуванням майбутнього доходу, тому принцип очікування є важливим.

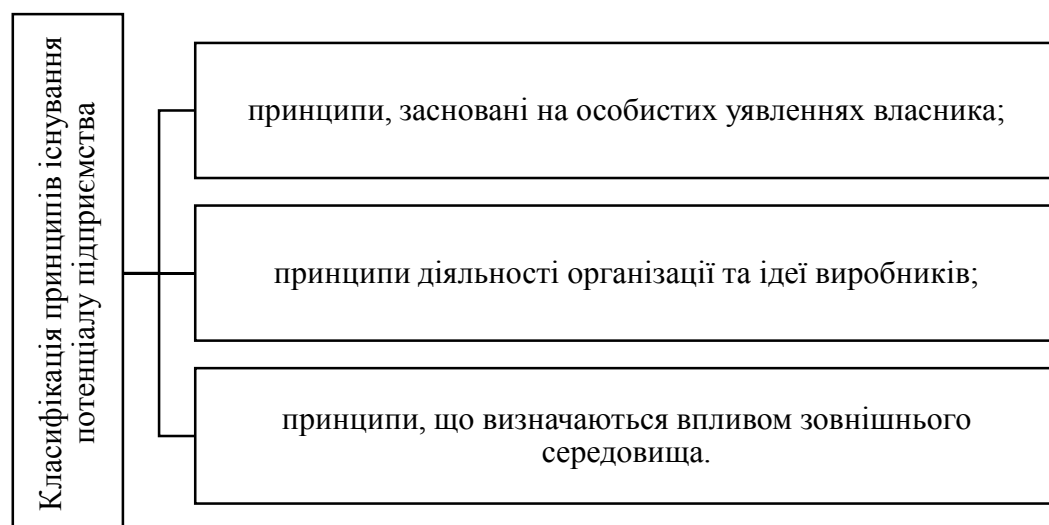


Рис. 1.3. Принципи формування та використання потенціалу підприємства

Принцип очікування полягає в тому, що вартість компанії визначається сумою чистого доходу, яким покупець очікує володіти, беручи до уваги чистий дохід, який можна отримати від володіння чи перепродажу.

Принципи, пов'язані з функціонуванням організації та ідеями виробників, включають наступне: залишкова продуктивність, внесок, гранична продуктивність і рівновага [13].

Принцип залишкової продуктивності. Згідно з економічною теорією, земля має вартість або взагалі будь-яку вартість лише тоді, коли є залишковий чистий дохід після компенсації за інші фактори виробництва. Такий спосіб розподілу доходів пов'язаний з тим, що земля є фізично нерухомою, і для початку будь-якої господарської діяльності з нею повинні бути пов'язані праця, капітал і підприємницьке управління із цих факторів, що генерують дохід, сплачуються наперед, а решта доходу сплачується орендодавцю як орендна плата.

Принцип внеску. Суть цього принципу полягає в тому, що додаткові капіталовкладення в будь який елемент потужності підприємства ефективні лише при зростанні ринкової вартості [35]. Сума внеску визначається як різниця

між зміненою вартістю та витратами, які викликали цю зміну. Внесок, який не збільшує цінність потенціалу підприємства, є непотрібним «покращенням».

Принцип граничної продуктивності означає, що коли ресурси додаються до основної частини потужностей фірми, чистий прибуток має тенденцію до збільшення, але лише до певної межі [34]. Крім того, поки приріст продуктивності не буде меншим за приріст витрат додаткових ресурсів, темпи приросту рентабельності починають знижуватися.

Принцип рівноваги. Згідно з цим принципом, усі елементи виробництва багатства підприємства та потенціал управління повинні мати збалансовану внутрішню та комплексну структуру [15]. Постійне підтримання необхідного балансу між розробкою можливих компонентів забезпечує максимальну прибутковість роботи організації та високі витрати.

До групи принципів, що відносяться до ринкового середовища, відносяться: залежність, адаптивність, попит і пропозиція, конкуренція, зміна.

Принцип залежності. Величина потужності підприємства базується на впливі багатьох факторів, серед яких особливу роль відіграє місце розташування. Якість ділянки визначається дотриманням фізичних параметрів ландшафту організації щодо регіональної системи землекористування та її відстані до ринкової інфраструктури [16]. Ці дві важливі характеристики разом вказують на економічне становище організації.

Зміни в системі землекористування або економічному середовищі підприємства можуть мати позитивний або негативний вплив на вартість на основі принципу залежності [26]. У свою чергу, вартість компанії чи інших об'єктів нерухомості впливає на вартість нерухомості та підприємств цього регіону.

Принцип відповідності. За інших рівних умов високо цінується здатність підприємства відповідати містобудівним, екологічним, ринковим та іншим офіційним нормам і загальним тенденціям землекористування.

Принцип попиту і пропозиції. На вартість потужностей підприємства впливає співвідношення попиту та пропозиції: якщо вони збалансовані, ринкова

вартість підприємства відобразатиме вартість активу; в той же час якщо на ринку є надлишок пропозиції або недостатній попит, рівень цін підприємства знизиться [38]. Таким чином, вища ринкова ціна порівняно з вартістю будівництва стимулює введення нових виробництв до вирівнювання ціни.

Конкуренція. Сутність принципу конкуренції полягає в дії постійної конкуренції між суб'єктами ринку, які бажають отримати максимальний прибуток за ціни на товари [13]. Це дозволить вирівняти прибутковість інвестицій у різні конкурентні сегменти ринку та дозволить точно визначити ринкову вартість підприємств.

Зміна. Даний принцип включає врахування можливих змін у функціонуванні суб'єктів, які можуть бути викликані впливом економічних, соціальних і правових умов, а також регіональних і місцевих умов. Мінливість зовнішнього середовища та зміни внутрішнього виробництва, потенційна вартість підприємства потребує точного визначення кожного дня оцінки.

Принцип найбільш ефективного використання як системоутворюючого учасника об'єднує загальну дію розглянутих раніше принципів і означає, що одним із варіантів використання можливостей компанії є функціональні можливості всіх компонентів. Їх потенціал реалізований повністю, а максимальна ефективність гарантована [19].

В економічній літературі існують різні підходи до визначення структури потенціалу підприємства.

Слід зазначити, що ресурси компанії дозволяють створити важливі конкурентні переваги. Кожен вид ресурсу – це набір можливостей для досягнення фірмою потенціалу. Це означає, що якщо підприємство має висококваліфікований персонал, потужну матеріально-технічну і технологічну базу та інші ресурси, підприємство може на тому чи іншому рівні задовольнити потреби і запити споживачів і отримати конкурентні переваги перед іншими підприємствами [10].

Ресурсну концепцію потенціалу підприємства можна визначити за чотирма основними критеріями (рис 1.4).

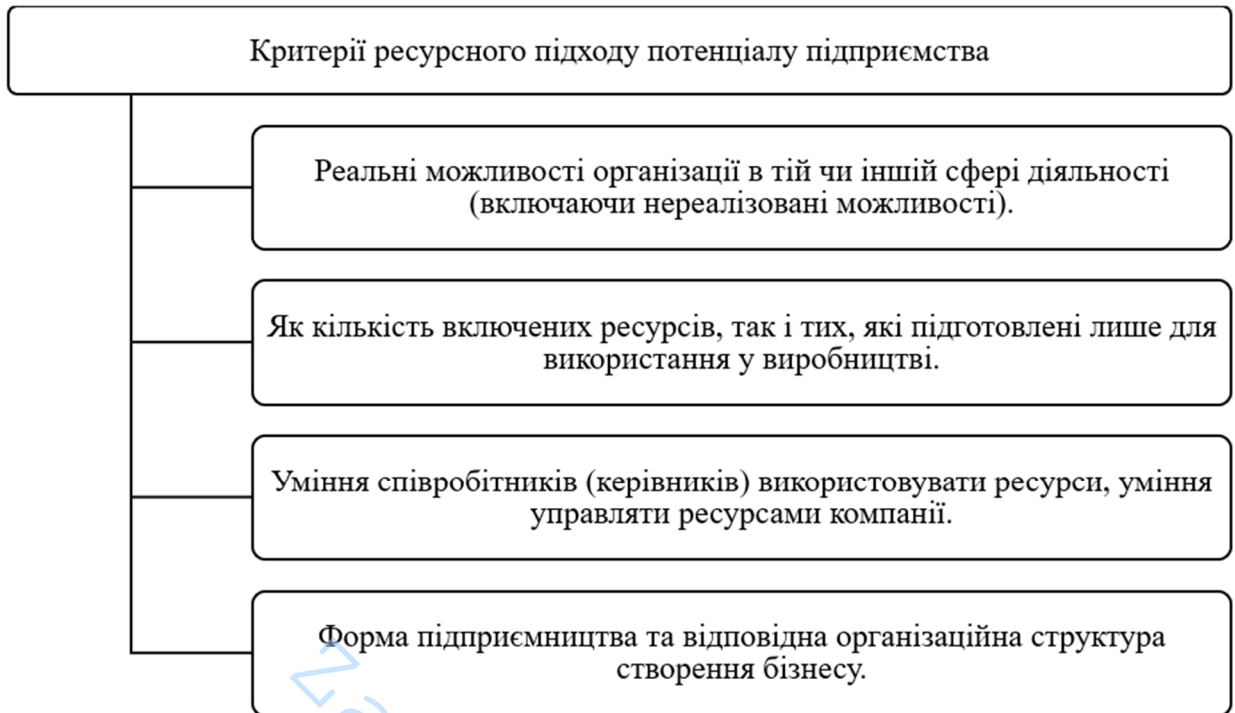


Рис. 1.4. Критерії ресурсної концепції потенціалу підприємства

Отже, потенціал підприємства виступає тим стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує стійкість у мінливому зовнішньому середовищі та є джерелом конкурентних переваг, потребуючи постійного розвитку та вдосконалення [17].

Однак, незважаючи на консенсус щодо структури потенціалу компанії, ресурсний підхід не дає повного опису цього терміна. Особливий науковий інтерес представляє вивчення багатовимірного аналізу структури здібностей, поряд з аспектом багатства враховуються й інші аспекти структури, що дає більш повну картину субстанції.

Окрім структурування можливостей, у сучасній економічній літературі виділяється функціональний підхід, який виокремлює функціональні сфери організації та розглядає кожну з них як окрему частину можливостей організації.

Залежно від конкретної ситуації організації у внутрішній структурі виділяють такі функціональні області: маркетинг, виробництво, кадри, управління, фінанси, наявність яких визначає функціональну структурну важливість потенціалу організації. Кожна функціональна зона має свою

внутрішню ємність [19].

Існують також дуже широкі концепції структури можливостей компанії, з точки зору збору даних, обробки та опису системи використання, досвіду управління, споживаної енергії тощо.

Тому чіткого і однозначного уявлення про структуру можливостей компанії ще не створено. Це пов'язано з тим, що дослідження цієї проблеми проводяться в рамках індивідуальних профілів здібностей. У результаті накопичено багатий інструментарій для оцінки ринкових, виробничих і фінансових можливостей організації, але в той же час існує системний підхід, що забезпечує повне охоплення та структурування її загальних можливостей.

Аналіз підходів до визначення структури потенціалу підприємства дозволяє охарактеризувати цю економічну категорію як багаторівневу та поліструктурну, яку слід розглядати у всьому комплексі її проявів. У загальному вигляді складові потенціалу компанії наведені на рис. 1.5.

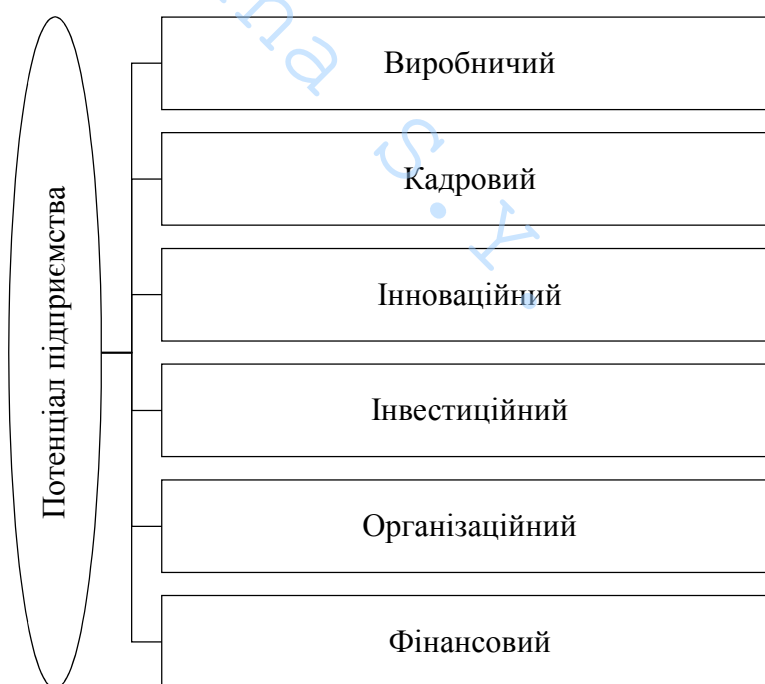


Рис. 1.5. Структура потенціалу підприємства

Розглядаючи потенціал підприємства як систему, як компоненти, можна виділити наступні складові елементи :

1. Економічний потенціал – це максимальна спроможність, заснована на використанні системи наявних ресурсів для досягнення довгострокових завдань і стратегічних цілей підприємства [49].

2. Виробнича потужність – здатність забезпечувати якісні та кількісні характеристики розробки продукту з використанням усіх видів ресурсів найбільш розумним чином для задоволення потреб споживачів [32].

3. Здатність працівників – здатність працівників підприємства до продуктивної професійної діяльності, результатом якої є новостворені матеріальні та нематеріальні цінності.

4. Інноваційний (науково-технічний) потенціал – максимальна здатність підприємства використовувати фундаментальні дослідження, практичні розробки та науково-технічні відкриття у виробництві.

5. Інвестиційний потенціал – максимальна здатність залучати на підприємство та ефективно використовувати інвестиційні ресурси.

6. Матеріально-технічний потенціал – здатність підприємства ефективно залучати та використовувати матеріально-технічні ресурси у процесі виробництва.

7. Інформаційний потенціал – створювати, збирати, зберігати, обробляти та використовувати різні інформаційні ресурси, інформаційні ресурси, інформаційні технології та інші способи і можливості задоволення інформаційних потреб суспільства.

8. Експортний потенціал підприємства – це здатність виробляти найбільш конкурентоспроможні товари для світового ринку .

9. Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства стратегічно та системно керувати своєю діяльністю (визначення потреб і потреб, організація виробництва, збуту та післяпродажного обслуговування) для задоволення потреб споживачів та використання потенційних ринків збуту [56] .

10. Організаційно-управлінський потенціал являє собою здатність компанії керувати процесами інтеграції різних типів ресурсів і потенційних рівнів у систему відповідності її цілям, тим самим встановлюючи стратегічну

спроможність компанії. При аналізі цієї здатності необхідна комплексна оцінка швидкості прийняття рішень, рівня делегування повноважень, якості контролю, системи стимулювання тощо.

11. Фінансовий потенціал – наявні та потенційні можливості ефективного використання фінансових ресурсів підприємства для забезпечення його сталого розвитку [47].

Усі перераховані види економічної ємності взаємопов'язані та взаємопов'язані. Проведення комплексного аналізу даних підрозділів дозволяє отримати більш повну та достовірну оцінку не тільки наявного потенціалу, але й загального стану організації.

Слід зазначити, що ці одиниці представляють визначені локальні потенціали, які складаються з одиниць активів, їх поєднання залежить від стратегічного напрямку розвитку підприємства.

## **1.2. Фактори, які визначають формування та використання економічного потенціалу підприємства**

Найбільш ефективним способом забезпечення розвитку економічного потенціалу підприємства є забезпечення сприятливих умов для його функціонування та розвитку [53].

Виявивши чинники, що формують економічний потенціал підприємства, можна повноцінно оцінити розвиток діяльності підприємства та виявити драйвери, які мають суттєвий вплив на формування стратегії підприємства.

Теорія факторів є рушійною силою будь-якого процесу, враховуючи його характеристики або індивідуальні особливості. Як видно із системного підходу до визначення експортного потенціалу, фактори, що формують економічний потенціал будь-якого підприємства, поділяються на внутрішні та зовнішні.

Підубна Л. та Іванієнко К. вважають, що внутрішні фактори, які створюють економічний потенціал, базуються на інформаційній теорії, а зовнішні фактори

– на теорії промислової організації. Таким чином, внутрішні фактори, які впливають на економічний потенціал, пов'язані з наявністю ресурсів підприємства. Оскільки підприємство має певні матеріальні та нематеріальні ресурси, воно може реалізовувати стратегії, які підвищують ефективність діяльності підприємства. Зовнішні фактори, що впливають на економічний потенціал, включають фактори макросередовища. Серед них можна назвати політичні, економічні, екологічні, соціокультурні та правові [25].

Більшість підприємств не можуть контролювати ці фактори, вони лише адаптуються до їх змін, щоб стати постійним учасником ринкових відносин. Таким чином, такі важливі фактори, як торговельні бар'єри, політична лояльність до зовнішньоекономічних операцій, законодавчі норми та екологічні вимоги впливають на створення економічного потенціалу фірми. При цьому важливим є той факт, що порядок аналізу факторів, що впливають на економічний потенціал, такий:

По-перше, підприємство орієнтується на зовнішні фактори: на цьому етапі важливо оцінити рівень економічної діяльності. Неможливість контролювати зовнішні чинники підприємства, необхідно знати експортний потенціал у зовнішніх умовах функціонування підприємства: якщо економічна ситуація в країні стимулює розвиток економічної діяльності, то не перешкоджає їй.

Після встановлення економічного потенціалу шляхом врахування зовнішніх факторів, варто розглянути внутрішні фактори підприємства – пропозицію активів, маркетингові можливості та зовнішні аспекти роботи підприємства [50].

Взаємозв'язок складових потенціалу підприємства та його взаємодія із зовнішнім середовищем представлена на рис. 1.6.

Створення економічного потенціалу підприємства потребує цілеспрямованої, системної та планомірної діяльності, ефективного проведення творчої діяльності, яка має передбачати достатнє фінансове та ресурсне забезпечення. Сучасні міжнародні тренди економічного розвитку, особливо цифрова трансформація, відіграють важливу роль у створенні економічного



потенціалу організації в цілому та в окремих бізнес-процесах. Підвищити ефективність використання економічного потенціалу підприємства можна шляхом посилення комплексного розвитку всіх елементів потенціалу підприємства з урахуванням ефективної інтеграції в економічну екосистему. Інтегроване управління ресурсами та глибока економічна співпраця із зацікавленими сторонами, особливо на регіональному рівні, усі інструменти цифрової трансформації сприятимуть прискоренню участі підприємств у діяльності та посиленню їх економічного потенціалу [18].

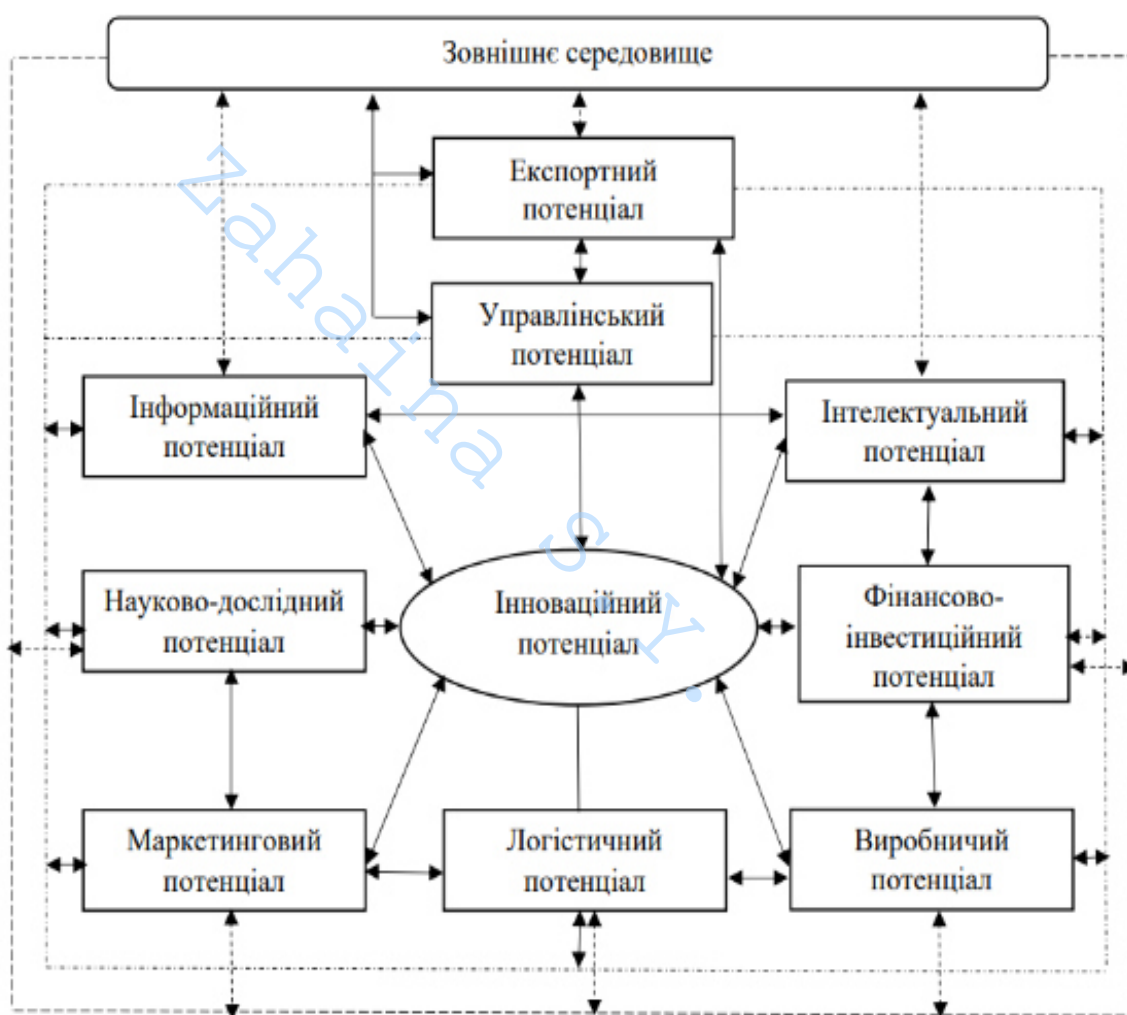


Рис. 1.6. Взаємозв'язок складових потенціалу підприємства та його взаємодія із зовнішнім середовищем [17]

Формування економічного потенціалу є складним динамічним процесом, орієнтованим на високу взаємодію із зовнішнім середовищем і забезпеченням

якісної реалізації, важливо визначити, які чинники визначають розвиток елементів і впливають на їх збалансованість та ефективність використання [41].

Зрозуміло, що в основу побудови системи цих речей має бути покладений принцип сфери впливу на потенційні елементи, згідно з яким усі речі можна класифікувати на зовнішні та внутрішні щодо потенціалу формування та розвитку [3].

Перша причина пов'язана з вартістю забезпечення кожного потенційного елемента ресурсами, яка є альтернативною вартістю цих ресурсів, тобто альтернативною вартістю тих альтернатив, від яких довелося відмовитися через напрямок ресурсів та їх цінність.

Друга причина полягає в тому, що здатність компанії досягти міцних позицій на ринку повинна відповідати важливим конкурентним характеристикам продукції (ціна, якість, технічні характеристики, сервіс, гарантії).

Тому в умовах загострення конкуренції компанія повинна вчасно виявити слабкі сторони конкурентів, щоб реалізувати наявні можливості на більш високому рівні та зосередити свої зусилля на створенні нових. Інновації з боку конкурентів, як правило, вимагають адекватної реакції шляхом створення та впровадження нових можливостей [42].

Матеріальною основою економічного потенціалу є фінансові ресурси, відображені в балансі підприємства, а величина потенціалу виражається потенційним прибутком, використаним підприємством у результаті їх спільних зусиль. Поетапний структурний підхід до формування вартості економічного потенціалу враховує виділення проміжних рівнів потенціалу підприємства [36].

Найнижчим рівнем є виробнича потужність, яка представляє здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага з використанням виробничих ресурсів.

Середня ланка – це економічна потужність, тобто сукупна здатність виробничих потужностей підприємства та рівня діяльності підприємства задовольняти потреби ринку в певних матеріальних благах в умовах поточного ринкового середовища.

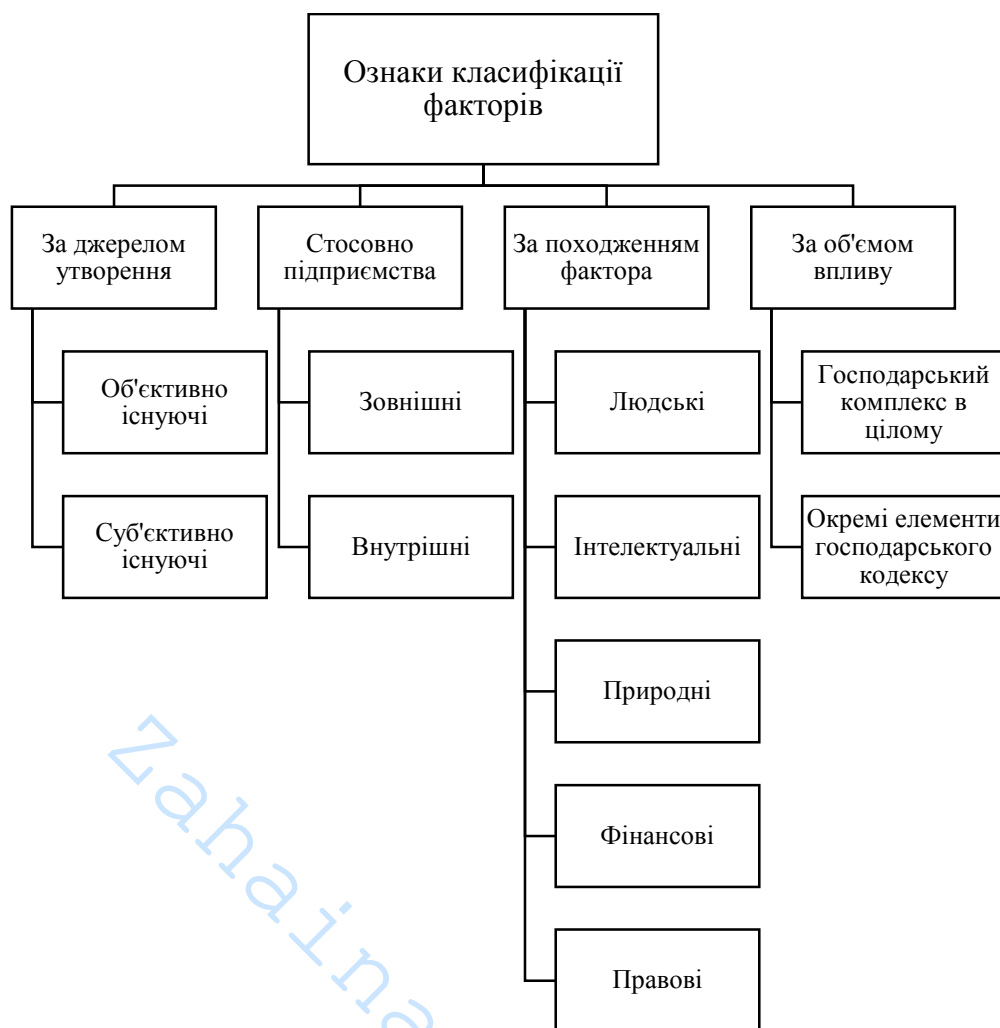


Рис. 1.7. Класифікація факторів, які впливають на формування та використання потенціалу підприємства [10]

Структурна модель формування економічного потенціалу показує, що потенціал будь-якого рівня виникає внаслідок взаємодії ресурсів пропозиції. Важливе значення має визначення напрямків практичного використання концепції для організації та оцінка її економічного потенціалу в реальній діяльності [54].

Використовуючи поняття організаційних можливостей, можна виділити кілька функцій управління. Зокрема, можна скласти і затвердити план-прогноз розвитку підприємства, порівняти рівень розвитку окремих підприємств, проаналізувати витрати праці, визначити напрями раціонального використання капітальних вкладень, забезпечення рівня цін на всі види продукції.

Оптимізація вартісної структури сукупної потужності передбачає

виділення сумарних проміжних рівнів потужності підприємства.

Найнижчим рівнем є виробнича потужність, створена в результаті використання і взаємодії техніко-технологічних, інформаційних, інфраструктурних, організаційних, трудових елементів, а результатом її застосування є фактичний і потенційний обсяг виробництва [25].

Сполучною ланкою між мінімальним виробництвом і загальним інституційним рівнями є місткість ринку, яка будується за рахунок прояву виробничої ефективності та активності компанії, необхідної для задоволення ринкового попиту в певному обсязі продукції.

Результатом розуміння потенціалу ринку є фактичний і потенційний обсяг продажів. Таким чином, структурна модель формування потенціалу компанії показує, що потенціал будь-якого рівня створюється завдяки взаємодії наданих ресурсів і компетенцій [22].

Водночас існує думка, що в процесі створення економічного потенціалу організації слід враховувати такі основні властивості: цілісність, гнучкість, поліструктурність, зв'язок і взаємодія елементів, комплексність, здатність до конструювання .

Важливою частиною формування економічного потенціалу в мінливих умовах навколишнього середовища є необхідність взяти її особливі характеристики, що діють на конкретних ринках, які характеризуються ідентифікацією виробничого чи споживчого попиту, усталеними промисловими технологіями та відповідними фінансовими умовами [17]. І виробничі цикли, оновлення цін на робоче обладнання, сировину, матеріали, якісні зміни в потребах споживачів, місце іміджу при виборі продукції, яку виробляє сама компанія.

Система внутрішніх факторів дуже важлива для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки вони є тією частиною, яка активно впливає на саме підприємство [26]. Слід зазначити, що ці фактори мають галузевий характер і є загальними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі. Виникнення та інтенсивність дії зовнішніх факторів не залежить від

діяльності організації і залежить від умов зовнішнього середовища.

При цьому формування потенціалу підприємства за рахунок різниці в економічному забезпеченні пов'язане з аналізом правильного та важливого профілю господарського об'єкта, розумінням того, що це вигідно підприємствам різних галузей економіки [46]. Причому вибір основних складових економічної спроможності істотно відрізняється, що залежить від відмінності практичних, стратегічних і тактичних цілей.

За результатами аналізу та при створенні економічного потенціалу слід звернути увагу на ризики та ризики в макро- та мікросередовищі для забезпечення розвитку іміджу суб'єкта господарювання.

Загрози та ризики макросередовища можна розглядати як елементи непрямой дії, тобто вони здебільшого не пов'язані з конкретним підприємством, але створюють сприятливе середовище для роботи та реалізації стратегічних і тактичних цілей [25].

Загрози мікросередовища – це елементи, які безпосередньо впливають на підприємства, до них входять усіх учасників ринку та зацікавлені сторони. Тому за результатами аналізу типів ризиків та рівнів ризиків на підприємстві доцільно затверджувати політику безпеки та складати план дій (управління ризиками). Під комплексним підходом мається на увазі поєднання захисту від загроз шляхом побудови тривимірної моделі комплексної системи безпеки «Ризики – Дії – Витрати» [36].

Тому при створенні потенціалу підприємству важливо враховувати всі види витрат на захист, що в свою чергу дозволяє підприємству забезпечити економічну безпеку, стабільний імідж та підвищити конкурентоспроможність.

Формування економічного потенціалу підприємства залучає до співпраці ділових партнерів, споживачів і потенційних співробітників.

Органічна інтеграція економічного потенціалу підприємства сприяє створенню умов для відбору суб'єктів комунікації, наприклад споживачів, з урахуванням економічної безпеки, контролюючих нові сегменти ринку, з урахуванням економічної безпеки, для посилення конкурентоспроможності,

постачальники, співробітники, партнери, інвестори.

Забезпечення безперервного розвитку підприємства може базуватися на детальному аналізі зовнішніх і внутрішніх впливів. Отже, до факторів внутрішнього впливу відносять: підвищення якості процесу управління, спрощення реалізації управлінських рішень, зміцнення можливостей підприємства, створення умов для залучення резервів підприємства, підвищення ефективності роботи працівників, створення серед працівників позитивного морально-психологічного клімату в групі.

Вплив зовнішніх факторів призводить до створення нових напрямків бізнесу та зміцнення корпоративних відносин, створення позитивного іміджу компанії в бізнес-середовищі, що, у свою чергу, спонукає інвесторів вкладати кошти та сприяти діяльності підприємств.

Серед чинників зовнішнього впливу на економічну безпеку необхідним є забезпечення ділової дисципліни по відношенню до постачальників і споживачів, що визначає здатність корпоративного менеджменту вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні ринкові загрози. З іншого боку, підприємство дозволяє створити повагу та авторитет керівних органів серед ділових кіл та споживачів. У зовнішньому і внутрішньому середовищі система організаційних потреб створюється і підтримується обраними суб'єктами спілкування, для яких важливі цінності позитивного іміджу підприємства та його можливостей. З боку споживачів даний товар формує лояльність покупців щодо вибору наступної покупки, дає можливість отримати надбавку до ціни при покупці певної кількості одиниць товару, забезпечує впізнаваність товару серед споживачів. конкурентів, підвищує задоволеність якістю продукції та послуг .

Внутрішні фактори виробництва та економічний потенціал визначаються індивідуальними особливостями підприємств. Внутрішніми чинниками формування економічного потенціалу підприємств, на нашу думку, є стратегія, потужність виробництва та ресурси для її реалізації, досвід і кваліфікація працівників, які є важливими для її реалізації.

У зв'язку з цим дуже важливим є стиль управління, раціональне

використання, розширення та оптимізація економічного потенціалу підприємств базується на підприємницьких якостях керівника. Слід зазначити, що основними функціями ефективного управління економічним потенціалом є формування, використання та відтворення.

Отже, можна стверджувати, що основним чинником, який впливає на створення та використання економічного потенціалу підприємств, є управлінський потенціал, а це здатність керувати розвитком продукції підприємства за допомогою кваліфікованих фахівців [38].

Зовнішні чинники чинять певні обмежувальні або стимулюючі дії на різні органи влади, банки, інвестиційні компанії, соціальні групи, політичні сили тощо, які можна поділити на чотири групи: економічні, соціальні, політико-правові, науково-технічні.

Так, наприклад, до групи науково-технічних факторів можна віднести сучасне обладнання або технології виробництва продукції, підвищення продуктивності обладнання та ефективності роботи працівників підприємства.

Важливим фактором, що впливає на формування та використання економічного потенціалу, є швидкість реалізації інноваційно-інвестиційних процесів. Інвестиційна діяльність у процесі формування економічного потенціалу полягає у вкладенні фінансових матеріальних і нематеріальних ресурсів, які мають забезпечити економічну ефективність шляхом удосконалення структури та взаємодії виробничих ресурсів, підвищення рівня їх використання та виробництво конкурентоспроможної продукції [47].

Хоча інвестиційний процес має циклічний і замкнутий характер, формування економічного потенціалу не можна зводити до виконання окремих дій, він повинен охоплювати всю систему виробничих ресурсів, що забезпечує фактори, що впливають на формування та використання.

Зовнішні чинники економічного потенціалу підприємств залежать від самого підприємства, але можуть впливати на формування та використання деяких із них, які залежать від самого підприємства та відображають ефективність використання ресурсів або сприяють цьому підвищенню [37,21].

Отже, враховуючи, що структурним елементом економічного потенціалу підприємств є праця, рівень освіти та компетентності працівника, підвищення матеріального та соціального статусу та психологічне стимулювання працівників є основною рушійною силою впливу на розвиток економічного потенціалу підприємства.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції**

Слід зазначити, що значна увага в літературі приділяється термінологічним та класифікаційним аспектам проблеми, але недостатньо уваги приділяється забезпеченню методів оцінювання. Водночас відсутні конкретні розробки щодо визначення рівня потенціалу підприємства як необхідної умови для прийняття управлінських рішень сприйняттєвого характеру.

Сучасні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства враховують різні методики та визначаються комплексністю та багатогранністю самого поняття «потенціал». Багорка М.О. та Юрченко Н.І. виділяють у своєму дослідженні три основні підходи до оцінки потенціалу підприємства (в тому числі маркетингового) (табл. 1.2): результативний, діагностичний, комплексний [8].

Результативний підхід побудований на ідеї, що економічний потенціал, зокрема його ефективність, відображається у результатах діяльності підприємства: чистий дохід, обсяг ринку, прибуток, місце підприємства в галузі тощо.

Діагностичний підхід відображає рівень здатності системи управління до зростання показників розвитку підприємства, базується на суб'єктивній здатності експертів оцінити потенціал підприємства (тобто основу складають експертні методи). Комплексний підхід до оцінювання економічного потенціалу підприємства дозволяє поєднувати результативний (об'єктивну складову) та діагностичний (суб'єктивну складову) підходи.



## Наукові підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства [8]

Наукові підходи	Характеристика
Результативний	Відображає рівень можливостей виробничо-маркетингової системи, який оцінений кількісними методами. Проте використання тільки кількісних показників для оцінки економічного потенціалу є недостатнім
Діагностичний	Головну роль у цьому підході відіграє метод експертних оцінок, але при цьому відсутні точні рекомендації щодо його застосування, що ускладнює процес використання даного методу на практиці
Комплексний	Передбачає внутрішню і зовнішню оцінку потенціалу, тобто розглядає й об'єктивний, й суб'єктивний складники. Відповідно, він включає у себе переваги перших двох підходів, але через високу трудомісткість і великий обсяг інформації застосувати цей метод на практиці досить складно

В умовах посилення конкуренції врахування маркетингового аспекту дозволяє зрозуміти, яким чином підприємство позиціонує свої товари чи послуги на ринку, як воно взаємодіє з клієнтами та як використовує маркетингові стратегії для досягнення своїх цілей.

На основі аналізу наукових праць багатьох учених, особливо Кобець С. П., Ващенко О. М. [35] перелік методів оцінки економічного потенціалу організації поділяється на групи відповідно до складових елементів економічного потенціалу.

Класифікація методів оцінки потенціалу підприємства може бути здійснена за різними характеристиками, такими як види відносин власності, процедури та отримані результати (рис. 1.8).

Якщо оцінювати з точки зору доходу, то дохід вважається головним фактором, що визначає вартість. Чим вищий дохід від використання об'єкта, тим за інших рівних умов більша його ринкова вартість. При цьому застосовується принцип очікування та враховується тривалість отриманого доходу, рівень і вид

ризиків. Порівняльний підхід дає найбільш точні результати за наявності активного ринку подібних товарів.

Загалом усі три підходи пов'язані один з одним. Кожен з них передбачає використання різних ринкових даних. На ідеальному ринку всі три підходи повинні привести до однакової вартості, але значення, отримані на практиці, можуть істотно відрізнятись. Це зумовлено: недосконалістю ринку, відсутністю рівноваги попиту та пропозиції; відсутність або недоступність інформації для покупців, невизначена ефективність продукції тощо.



Рис. 1.8. Класифікація методів оцінки потенціалу підприємства

Коли береться до уваги лише поточна ситуація на ринку (в певному регіоні), то можна говорити про поточну оцінку потенціалу. Якщо господарське використання об'єктів визначається з майбутньої корисності, тобто розраховується величина чистого потоку капіталу, який отримує інвестор-

власник від експлуатації земельної ділянки, будівлі або споруди. Зрозуміло, що можлива вартість об'єкта розраховується аналітиком апріорі. Відповідно, серед різних методів визначення цінності навіку виділяють три традиційні підходи: вартість, порівняння та результат (дохід).

Рівні, що показують зв'язок людини з основними характеристиками трудового процесу, зручно використовувати як класифікаційну ознаку.

Зрозуміло, що в будь якій економічній (і будь якій) діяльності людини може бути лише три рівні цих взаємозв'язків: результати (прибуток, результат); витрати; загальні результати та витрати.

З урахуванням цих кроків виникли три групи методів оцінки потенціалу:

- 1) ефективний (прибутковий);
- 2) витратний;
- 3) порівняння (результат-вартість).

З огляду на час, який враховується при оцінюванні, ці методи можна виділити за іншою класифікаційною ознакою. Тому, якщо розглядається тільки минулий час, способи входять до вихідної групи; якщо тільки реальний час – до порівняння (ринок); якщо розглядається тільки майбутнє – для набутої групи (доходу).

Коротко економічний зміст трьох описаних підходів до оцінки потенціалу підприємства з урахуванням важливості врахування можливостей його ефективного використання можна охарактеризувати наступним чином.

– ціна (майно) – визначає вартість об'єкта витратами на його створення та використання;

– порівняння (ринкове) – визначає ціну шляхом порівняння з аналогами, які є об'єктами попередніх ринкових операцій і пройшли певні процедури оцінки.

– результат (дохід) – оцінює вартість предмета на основі чистої вартості потоку позитивних результатів його використання.

Слід зазначити, що кожен із описаних підходів реалізується за допомогою спеціальних методів, виходячи з об'єкта оцінювання [22].

У більшості розглянутих дослідженнях щодо оцінювання економічного

потенціалу підприємств [8, 7, 46] запропоновано її здійснювати на основі складових елементів економічного потенціалу: виробничого, фінансового, інвестиційного, маркетингового, трудового тощо. Вважаємо, що такий підхід до оцінювання ефективності економічного потенціалу особливо актуальний в умовах посилення конкуренції оскільки дозволяє врахувати особливості кожного елементу потенціалу підприємства, на яке має значний вплив зовнішнє середовище.

Для визначення рівня фінансового потенціалу рекомендується провести чіткий аналіз основних показників, що свідчать про ліквідність, ефективність і фінансову стійкість підприємства, а також визначити порогові значення показників [2].

Рівень розвитку співробітників підприємства є одним з основних факторів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації. Основою підприємства є висококваліфікована робоча сила, для ефективної роботи керівники використовують налаштовану систему управління можливостями співробітників.

Високий рівень ефективності людських ресурсів є запорукою продуктивності людини в будь якій компанії чи організації.

Основним показником і джерелом зростання виробництва і підприємництва, завдяки зростанню ролі людського елемента в діяльності, є працівники, тобто освіта, досвід, навички, навички та відповідні кваліфікації. Кадрова спроможність організації – це сукупність умінь і навичок для досягнення довгострокових цілей розвитку організації. Людський потенціал можна визначити числовими показниками. До основних показників кадрового потенціалу належать: професійні характеристики кожного працівника, досвід роботи в даній сфері, конкурентоспроможність, соціально-психологічні характеристики кожного працівника, мікроклімат організації тощо.

До основних числових показників належать: середній вік працівників, рівень чергування працівників, стаж роботи на даній посаді та в організації в цілому, середньооблікова чисельність працівників, службовців та ін. [17].

Загалом ми поділяємо думку, що потенціал підприємства – це здатність системи ресурсів і компетенцій організації створювати певні результати для зацікавлених сторін шляхом реалізації бізнес-процесів.

Щоб уточнити основну думку цієї категорії, потенціал – це здатність збирати методи та ресурси, доступні суб'єктам господарювання для досягнення певних цілей або вирішення проблем чи завдань.

При цьому підприємства, володіючи певними навичками, розпоряджаються ними по-різному і однаково встановлюють, зосереджують, використовують і в різних сферах своєї діяльності.

Виходячи з цього можна виділити два види виробничої потужності: загальну і робочу. Загальне призначення виробничих потужностей – створення умов для виробничого процесу.

В аналітичному плані він відображає всі наявні ресурси, спрямовані на виробничі потреби. Виробнича потужність – частина загальної виробничої потужності, яка безпосередньо задіяна і використовується у сфері виробництва.

Виробничий потенціал підприємства розуміється як сукупність можливостей і що для досягнення поставлених виробничих цілей необхідно використовувати наявні активи. Зі стратегічної точки зору важливо розробити послідовність кроків для оцінки вартості, стану або рівня виробничих потужностей.

Важливо визначити складові для оцінки структури виробничого потенціалу підприємства. Загалом виробничий потенціал суб'єкта господарювання складається з наступних елементів:

- 1) нематеріальні ресурси, з одного боку, обслуговують виробничий процес, а з іншого, утворюють сучасну основу для інновацій;
- 2) людські ресурси, кількість і якість залежать від виробничої потужності господарської одиниці, якості роботи і виробленої продукції;
- 3) матеріальні ресурси, які складають основу виробничого процесу, але здебільшого знаходяться поза економічною системою, що певною мірою зменшує можливості підприємства впливати на якість продукту.

4) просторові (земельні) ресурси, які служать платформою для виробництва продукції або (наприклад, в аграрному секторі) є основним засобом виробництва.

Надалі кожен із цих структурних елементів має бути деталізований виходячи з особливостей підприємств [51]. Слід пам'ятати, що виробнича потужність – це система, яка включає елементи, які виконують певні завдання у процесі виробництва, а тому виробнича потужність характеризується такими характеристиками:

1) чистота, коли всі елементи здатності пов'язані із загальними цілями системи;

2) складність проявляється в наявності кількох основних елементів, кожен з яких складається з різних частин, що в свою чергу включає безліч дрібних частини виробничого потенціалу;

3) гнучкість, яка змушує нас оцінювати можливості, переваги та обмеження заміни одного елемента іншим.

4) взаємозв'язок і взаємодія елементів виробничого потенціалу організації, тобто між матеріальними, особистими і матеріальними ресурсами, що впливають із загального закону економічної відповідності між основними елементами продуктивних сил виробництва;

5) здатність розуміти компоненти, здатні продукувати досягнення НТП – як систему, що визначає форми зв'язку між елементами за рахунок адаптації до інновацій, характерних для розвитку виробничого потенціалу організації;

6) гнучкість, що забезпечує можливість реорганізації виробничої системи з урахуванням нових потреб;

7) кількісний показник виробничої потужності підприємства, що визначає положення певної господарської одиниці в галузі та народному господарстві [51].

На основі аналізу наукових праць багатьох учених, перелік методів оцінки потенціалу підприємства поділяється на групи (рис. 1.9) за класифікацією.

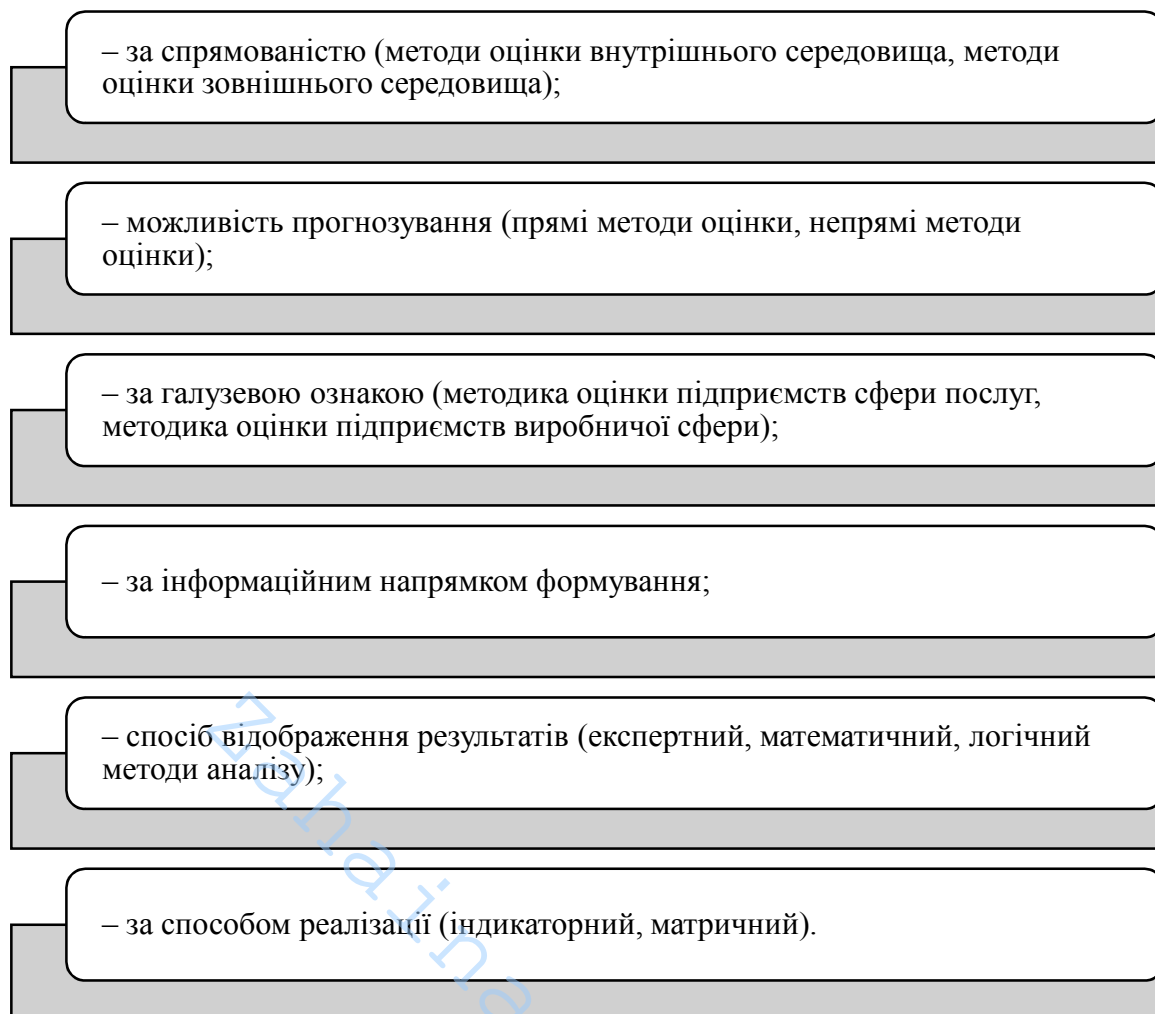


Рис. 1.9. Класифікація методів оцінки потенціалу підприємства [46].

На нашу думку, для визначення економічного потенціалу підприємства важливим є використання таких методів: прямого оцінювання, індикаторного, статистичного, експертного та математичних.

На нашу думку, основними елементами, що визначають ефективність та стійкість економічного потенціалу підприємства у сфері послуг, яке діє у мовах посилення конкуренції, є: фінансовий, комерційний, трудовий та маркетинговий. Вважаємо доцільним сформулювати послідовність методів оцінки економічного потенціалу підприємства на основі обраних розрізів (рис. 1.10).

Тому, першочерговим кроком є визначення системи оціночних показників та їх критеріїв, які відображають стан основних складових економічного потенціалу підприємства.

Другий рівень оцінки економічної ефективності та спроможності полягає у визначенні системних показників, які відображають основні складові та зводяться до єдиного показника для кожного елемента[25]. Визначення оцінки важливості основних компонентів (як визначено в польових дослідженнях).

Третій рівень оцінювання полягає у визначенні основного показника рівня економічного потенціалу організації на основі бальних характеристик швидкості зміни основних показників діяльності за допомогою експертних оцінок[16].

Четвертим, останнім, етапом підходу до методики оцінки є визначення рівня стійкості до економічних стресів. Рівень стійкості до економічних стресів можна побачити в точці рівноважного стану економічної спроможності підприємства (дуже високий і найвищий рівень стресостійкості).

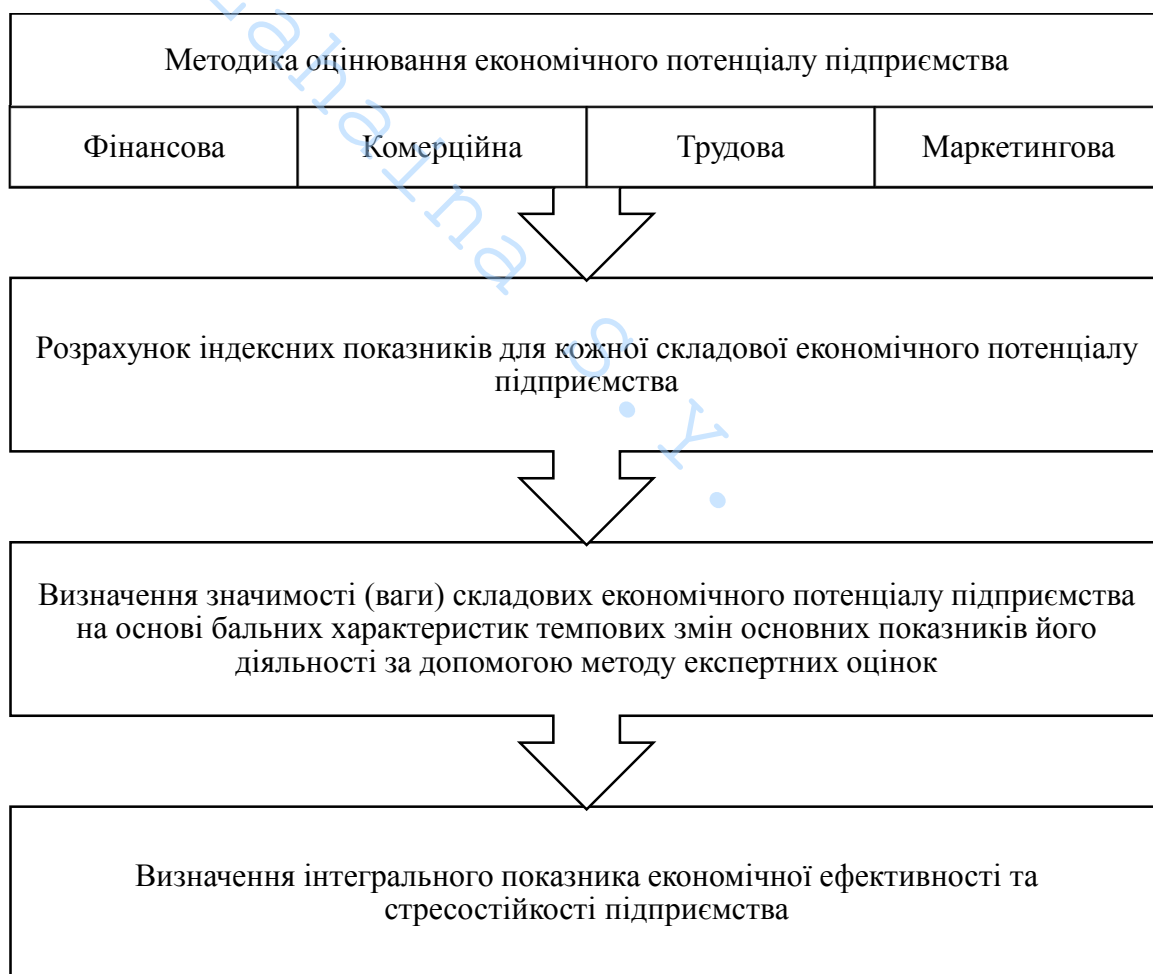


Рис. 1.10. Послідовність етапів оцінки економічного потенціалу підприємства



Постійний моніторинг діяльності підприємства допомагає прогнозувати розвиток не тільки стану національної економіки, а й вплив нестабільних зовнішніх чинників на функціонування засобів тимчасового розміщення. Ефективна та успішна діяльність підприємств залежить від правильного прийняття управлінських рішень за результатами, отриманими під час оцінки економічного потенціалу.

Запропонований перегляд економічного потенціалу спрямований на визначення основного показника стійкості до економічної напруги, який включає характеристики фінансового, маркетингового, трудового та бізнес-елементів. Отже, можна оцінити рівень економічної стресостійкості підприємства: визначити статус установи, сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства; прогнозування ходу діяльності; запропонувати шляхи вдосконалення [39]. Враховуючи можливість розширеного відтворення, будь-яку вартість можна розглядати з точки зору минулих, теперішніх і майбутніх результатів лише тоді, коли результати, отримані в грошах, покривають витрати на їх досягнення.

Щодо ефективності використання економічного потенціалу підприємства, то слід зауважити, що «економічний потенціал організації характеризується не тільки наявністю ресурсів, а й ефективністю їх використання, оскільки наявність однакових потенційних можливостей не гарантує отримання однакового економічного потенціалу». Можна вважати, що для оцінки ефективності використання економічного потенціалу в сучасних умовах достатньо таких показників: витрати на 1 гривню реалізованої продукції й рентабельність [42].

Мартиновський В. С. та Кравець В. Г. пропонують експрес-аналіз оцінки ефективності потенціалу підприємства за допомогою коефіцієнту ефективності використання економічного потенціалу. Основною метою запропонованої методики аналізу є наочна та проста оцінка стану та динаміки розвитку суб'єкта господарювання. Даний методичний підхід ґрунтується на тому, що ефективність є показником результативності, який припускає порівняння витрат з отриманим результатом [42].

Коефіцієнт ефективності використання економічного потенціалу призначений для того, щоб показати, наскільки успішно система менеджменту підприємства використовувало економічний потенціал підприємства [42].

Коефіцієнт ефективності використання економічного потенціалу ( $K_{\text{ЕВЕП}}$ ) розраховується за формулами (1.1. та 1.2.) :

$$K_{\text{ЕВЕП}} = R_{\text{РП}} \times B_{\text{на 1 грн РП}}, \quad (1.1)$$

де  $R_{\text{РП}}$  – рентабельність реалізованої продукції;

$B_{\text{на 1 грн РП}}$  – витрати на одну гривню реалізованої продукції

або

$$K_{\text{ЕВЕП}} = \frac{P_{\text{РП}}}{C/V_{\text{РП}}} \times \frac{C/V_{\text{РП}}}{D_{\text{РП}}}, \quad (1.2)$$

де  $P_{\text{РП}}$  – прибуток від реалізації продукції;

$C/V_{\text{РП}}$  – собівартість реалізованої продукції;

$D_{\text{РП}}$  – чистий дохід від реалізованої продукції.

Автори [42] зазначають, що для об'єктивності необхідно робити розрахунки даного показника не менше ніж за 2 роки, а на основі їх проведення (для наочного вигляду) побудувати графік зміни ефективності використання економічного потенціалу, наведено у другому розділі роботи.

Отже, аналіз формування, використання та ефективності потенціалу підприємства пропонується виконувати на основі наступних даних: розрахунку показників майнового стану, показників фінансової стійкості, аналізу ліквідності і платоспроможності підприємства, ділової активності, показників рентабельності, показників ефективності використання основних засобів, показників ефективності використання оборотних коштів, фінансування оплати праці, аналізу витрат та собівартості продукції, робіт, послуг, операційних витрат робіт, послуг та фінансових результатів діяльності.

## Висновки до першого розділу

Здійснивши дослідження сучасних теоретико-методичних аспектів формування та ефективного використання потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції можна зробити наступні висновки:

Економічний потенціал підприємства – це здатність здійснювати цілеспрямовану виробничо-господарську діяльність відповідно до стратегії розвитку. Економічний потенціал підприємства слід розглядати як можливість і здатність розвивати конкурентні переваги в певному напрямку відповідно до поставлених цілей у певний період часу.

В процесі формування та використання економічного потенціалу суб'єкта господарювання необхідно враховувати такі основні характеристики: цілісність, гнучкість, політичну структуру, взаємозв'язок і взаємодію елементів, комплексність, здатність до проектування. Важливою частиною формування та забезпечення ефективного використання економічного потенціалу в умовах посилення конкуренції є можливість змінювати умови навколишнього середовища є необхідність урахування специфічних характеристик конкретних ринків, які характеризуються товарним або споживчим попитом, усталеними промисловими технологіями та відповідними фінансовими умовами.

Аналіз методичних підходів до оцінювання формування та використання економічного потенціалу пропонується виконувати на основі наступних даних: розрахунку показників майнового стану, показників фінансової стійкості, аналізу ліквідності і платоспроможності підприємства, ділової активності, показників рентабельності, показників ефективності використання основних засобів, показників ефективності використання оборотних коштів, фінансування оплати праці, аналізу витрат та собівартості продукції, робіт, послуг, операційних витрат робіт, послуг та фінансових результатів діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта» та особливостей його розвитку**

Українське підприємство – товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» (далі – ТОВ «Нова пошта») засноване у 2001 році основним видами діяльності якого є експрес-доставка вантажів, документів та посилок, користувачами є фізичні та юридичні особи. Розвиток підприємства «Нова пошта» був та залишається стрімкий та успішним. У 2023 році «Нова пошта» – це не лише одне підприємство, це група підприємств, які пропонують своїм клієнтам-користувачам повний перелік логістичних, вантажних, поштових послуг.

ТОВ «Нова пошта» працює із дотриманням усіх норм та вимог українського законодавства, є потужним вітчизняним підприємством, яке входить до групи великих платників податків: ТОВ «Нова пошта» здійснила перерахунок до бюджетів різних рівнів більше 1,5 млрд. грн податків та зборів за останні три роки. Загальна кількість персоналу ТОВ «Нова пошта» у 2023 році перевищує 31 000 осіб. Основне завдання підприємства визначене його Статутом «спрощувати життя для своїх клієнтів, збривши доставку легкою для життя й ведення бізнесу, для цього команда здійснює впровадження та удосконалення нових послуг та продуктів, враховуючи світові стандарти й кращий міжнародний досвід» [49].

У 2023 році до групи підприємств «Нова Пошта» належать закордонні та українські підприємства, які наведені на рис. 2.1. До них входять: «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта International», «Нова Пошта. Міжнародні операції»

«НП Логістик» надає послуги фулфілменту, що включає в себе зберігання товарів на складах, комплектацію та відправку замовлень отримувачам. «ПОСТ ФІНАНС» – це небанківська фінансова установа, яка дозволяє клієнтам здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима; підприємство спеціалізується на фінансових послугах, не пов'язаних безпосередньо з традиційним банкінгом. «Нова Пошта International» – підприємство, яке розвивається та виходить на міжнародний ринок для надання клієнтам послуг експрес-доставки не лише в Україні, але й за кордоном; фактично є розширенням діяльності ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному рівні [49].



Рис. 2.1. Структура Групи «Нова Пошта» [49]

ТОВ «Нова Пошта» є провідним логістичним оператором на українському ринку експрес-перевезень, який має значний вплив на логістичний сектор та грає ключову роль у забезпеченні простої доставки для кожного клієнта в умовах українського ринку. ТОВ «Нова Пошта» має широку мережу обслуговування: наявністю 9300 відділень по всій Україні та 14000 поштоматів надає доступні послуги для широкого кола клієнтів, що також включає й підприємців. ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу активність та обсяги перевезень, наприклад за

2022 рік було відправлено понад 315 мільйонів посилок та вантажів, що свідчать про високий рівень ділової активності та довіру з боку клієнтів. ТОВ «Нова Пошта» демонструє динамічний розвиток та довгостроковий успіх. З більш ніж 20-річною історією динамічного розвитку, ТОВ «Нова Пошта» продовжує пропонувати зручні, доступні та якісні послуги доставки вантажів і кореспонденції по всій Україні [49].

Для фізичних осіб та особистої доставки компанія ТОВ «Нова Пошта» використовує такі методи доставки вантажів, посилок (рис 2.2):

- 1) «двері – двері» – отримання вантажу або пошти за адресою від відправника та його доставку відповідно до адреси одержувача;
- 2) «склад – двері» – це доставка вантажів із відділень ТОВ «Нова Пошта» за адресою перебування одержувача;
- 3) «двері – склад» – отримання вантажів за адресою відправника та їх доставка до із відділень ТОВ «Нова Пошта» в населеному пункту одержувача.

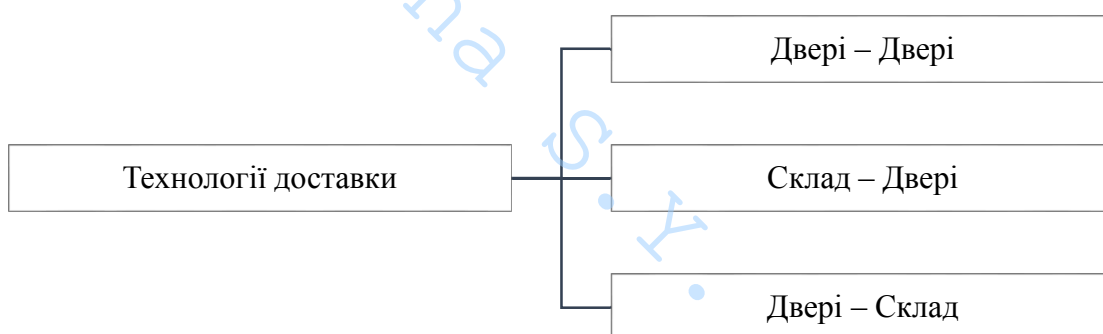


Рис. 2.2. Технології доставки ТОВ «Нова Пошта» [49]

Додаткові послуги, доступні у відділеннях ТОВ «Нова Пошта», свідчать про фокус компанії на задоволенні потреб та побажань своїх клієнтів. Додаткові послуги, які пропонує ТОВ «Нова Пошта» є такі [49]: виклик машини, доставка автомобільних шин і дисків, доставка палетованих вантажів, доставка та повернення вантажів до роздрібних торгових мереж, зберігання вантажів, зворотна доставка, переадресація посилок, післяплата за доставлений товар, підйом вантажу на необхідний поверх, упаковка вантажу (табл. 2.1.)

У контексті забезпечення потенціалу надання послуг клієнтам фізичним особам на підприємстві діє програма лояльності, яка збільшує можливості залучення постійних клієнтів. Програма лояльності ґрунтується на отриманні винагороди клієнтами, які є активними, базується на нарахуванні балів за використання послуг та обміні їх на подарунки чи інші послуги [49]. Наявність такої програми підсилює потенціал підприємства у сфері просування послуг та реклами, тобто є конкурентною перевагою.

Таблиця 2.1

## Додаткові послуги для клієнтів ТОВ «Нова Пошта» [57]

Назва	Опис послуги
Доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж	передбачає доставку товару клієнта в будь-які торговельно-роздрібні мережі (супермаркети, філіали, представництва, мережі автозаправок тощо) у будь-яку точку України.
Доставка палетованного вантажу	передбачає формування палети з окремих вантажів або перевезення сформованих палет за зниженими тарифами.
Доставка автомобільних шин і дисків	передбачає перевезення шин і дисків за зниженими цінами.
Зворотня доставка	передбачає повернення документів за вантаж відправнику.
Післяплата за товар	передбачає розрахунок за вантаж, суму вартості якого відправник доручає одержати транспортній компанії.
Виклик машини	передбачає надання відправнику відповідного транспорту на обумовлений час під завантаження
Переадресація	передбачає зміну типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням клієнта відправника.
Підйом вантажу на поверх	передбачає підйом вантажу на поверх при доставці за адресою. Маса одного місця вантажу не повинна перевищувати 75 кг. Замовити послугу може тільки клієнт відправника.
Зберігання вантажу	передбачає зберігання вантажу у відділенні ТОВ «Нова Пошта» 1 календарний місяць з дня надходження вантажу. Безкоштовно вантаж може зберігатися протягом 5-ти робочих днів, включаючи день, коли він мав бути одержаний отримувачем.
Упаковка вантажу	передбачає пакування вантажу у найбільш зручний вид упаковки. Зазначимо, що послуга надається в кожному відділенні ТОВ «Нова Пошта». Пакування вантажу застосовується для уникнення пошкоджень при транспортуванні, складуванні, зберіганні, а також для захисту від впливу зовнішнього середовища

У контексті забезпечення якості послуг з доставки посилок ТОВ «Нова пошта» одним із основних показників, важливих для клієнтів в умовах зростання конкуренції, є своєчасність доставки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники своєчасності роботи ТОВ «Нова пошта», станом на  
11.2023 р. [49]

Показник	Значення
Своєчасно до відділення	98,40%
Своєчасно до дверей	89,15%
Своєчасно забраний вантаж	95,86%
NPS Готовність рекомендувати	76%

У контексті забезпечення ефективного потенціалу підприємства, стійкості діяльності та набуття конкурентних переваг ТОВ «Нова пошта» активно налагоджує співпрацю з іншими підприємствами щодо надання послуг вантажних перевезень та складської логістики. ТОВ «Нова пошта» – повноцінний 3PL-оператор, що займається організацією «під ключ» всіх процесів із перевезення великогабаритних вантажів по території України. Основу вантажних перевезень ТОВ «Нова пошта» складає послуга «Вантажні перевезення від 10 т до 20 т по Україні» – це послуга доставки вантажів окремим авто під індивідуальне замовлення одного клієнта (як правило підприємства) за прямим маршрутом від складу до складу по всій території України (крім т. о. територій). Напрямок «Складська логістика» від ТОВ «Нова пошта», включає в себе такі послуги: управління й оптимізація усіх операцій, які пов'язані зі зберіганням товарів на складі та безпосередньою їх відправкою до клієнта підприємства-партнера (замовника).

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» (додаток А) є дуже розгалуженою та деталізованою. Ключовим аспектом такої організаційної структури є самостійність підрозділів: кожен підрозділ визначено як самостійний, що вказує на його велику ступінь автономії та відповідальності за



свої цілі та завдання. Не менш важливим є взаємодія між підрозділами ТОВ «Нова Пошта», що свідчить про те, що існує взаємна залежність та обмін інформацією між різними частинами підприємства. Робота кожного підрозділу оцінюється за показниками, які відображають його успішність у реалізації власних цілей та завдань. У організаційній структурі ТОВ «Нова Пошта» встановлюється ієрархія та послідовність в кожній підсистемі, що визначає ролі, правила та порядок роботи від верхнього рівня управління до нижнього. Такий підхід до організаційної структури може допомагати в ефективному управлінні та координації діяльності всієї ТОВ «Нова Пошта», забезпечуючи при цьому гнучкість та адаптивність різних рівнів підприємства [75]. Досить логічно та водночас правильно сформовану організаційну структуру ТОВ «Нова пошта» можна розглядати як сильну складову його потенціалу, яка дозволяє максимізувати результативність підприємства в умовах конкурентного середовища.

Посилення конкуренції та необхідність формування сильного економічного потенціалу (зокрема його кадрово-управлінської складової) свідчать про необхідність детального опису деяких ключових відділів (департаментів) ТОВ «Нова пошта»: фінансово-бухгалтерський відділ, департамент логістики, ІТ-відділ, відділ по роботі з клієнтами.

Фінансово-бухгалтерський відділ у ТОВ «Нова Пошта» грає ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості та успішності компанії. Його основними функціями є: розробка фінансових систем та інструментів, робота з різними категоріями клієнтів, планування стратегічного напрямку та розширення, ведення обліку згідно з законодавством, прийняття стратегічних рішень на основі облікових даних. Фінансово-бухгалтерський відділ визначається як стратегічний партнер у прийнятті бізнес-рішень, що дозволяє ТОВ «Нова Пошта» успішно вирішувати фінансові завдання та досягати своїх бізнес-цілей.

Департамент логістики ТОВ «Нова Пошта» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та оптимізації логістичних процесів компанії. Враховуючи різні аспекти їхніх обов'язків, можна виділити три основні

напрямки контролю: міжміська логістика, міська логістика, термінальна логістика. Даний підхід дозволяє департаменту логістики організувати та координувати логістичні операції на всіх рівнях – від міжміської до міської та термінальної логістики, щоб забезпечити оптимальну ефективність та якість обслуговування клієнтів.

ІТ-відділ, без якого неможливо здійснювати ефективне управління сучасними інформаційними технологіями. ІТ-відділ у ТОВ «Нова Пошта» грає важливу роль у забезпеченні неперервної роботи ІТ-інфраструктури та активного функціонування всього бізнесу [49]. Ключові функції ІТ-відділу:

- безпека інформації: захист від кіберзагроз та впровадження систем антивірусного захисту та моніторинг та виявлення потенційних кібератак;
- виявлення та формування потреб в капіталовкладеннях в технологічну інфраструктуру.
- відстеження та дослідження інноваційних інформаційних технологій;
- моніторинг ситуації в бізнесі для задоволення інформаційних потреб та інтересів підприємства та його структурних підрозділів;
- проектування, розробка, впровадження й супровід програмних продуктів;
- супроводження безперебійної роботи устаткування й користувачів.

Цифровізація та ІТ-відділ є ключовими компонентами стратегії розвитку бізнесу, зокрема в галузі логістики та поштових послуг, як у випадку ТОВ «Нова Пошта». Активізація впровадження цифрових технологій під керівництвом ІТ-відділу сприяють покращенню ефективності, забезпечення якості обслуговування та відповіді на потреби сучасного ринку.

Відділ по роботі з клієнтами в ТОВ «Нова Пошта» відіграє критичну роль у забезпеченні задоволеності та лояльності клієнтів. Основні завдання цього відділу включають в себе: виконання поставлених планів продажів, пошук нових клієнтів, обслуговування існуючих клієнтів, дотримання належних стандартів обслуговування, збір та аналіз зворотного зв'язку, впровадження технологій для

покращення обслуговування. Діяльність цього відділу спрямована на створення позитивного досвіду для клієнтів, забезпечення їхньої задоволеності та підвищення рівня лояльності до бренду «Нова Пошта». Важливість відділу по роботі з клієнтами для ТОВ «Нова пошта» важко переоцінити, оскільки його частка перевезень в загальній структурі дорівнює щонайменше 37% (рис. 2.3.).

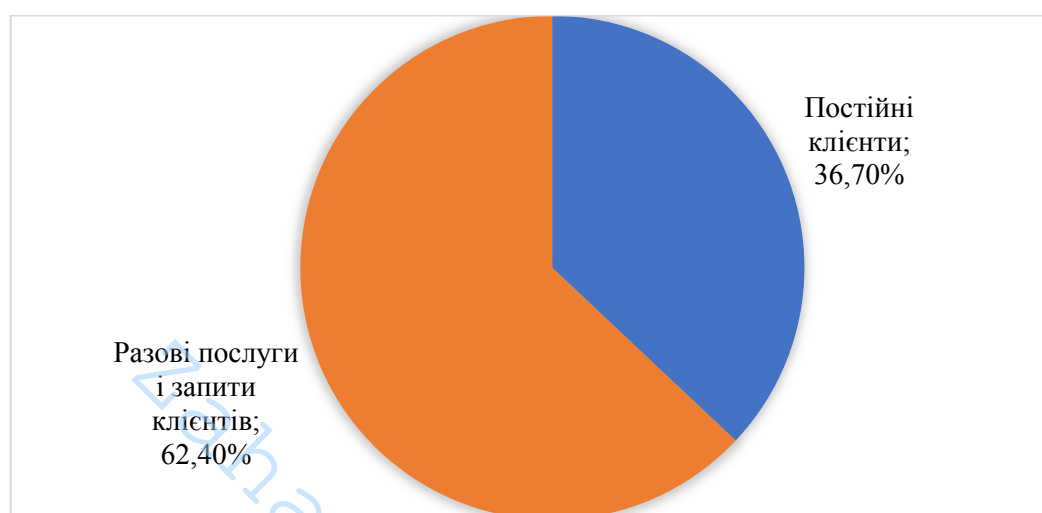


Рис. 2.3. Частка клієнтів у загальному обсязі послуг ТОВ «Нова пошта» [49].

Як бачимо, розвиток підприємства ТОВ «Нова пошта» є досить стрімким та безперервним. Розпочавши свою діяльність у 2001 році компанія створила унікальну на території України бізнес-структуру щодо надання послуг експрес доставки посилок. У своїй діяльності ТОВ «Нова пошта» пройшла декілька етапів розвитку: на старті (2001 – 2004 рр.), загартовування (2005 – 2006 рр.), динамічний розвиток (2007 – 2011 рр.), структурування (2012 – 2016 рр.), стійке зростання, підтримка українців й України (2016 – 2021 рр.), вихід на міжнародні ринки (2022 – до тепер). Детально основні етапи розвитку ТОВ «Нова пошта» наведені у додатку Б.

У період стійкого зростання одним із напрямів формування потенціалу ТОВ «Нова пошта» була модернізація підходів до надання поштових послуг, зокрема логістичних центрів підприємства. У 2018 році ТОВ «Нова пошта» відкрила свій перший інноваційний поштовий термінал – включає в себе

різноманітні технології та інновації, спрямовані на полегшення використання та покращення обслуговування клієнтів (табл. 2.3). У 2023 році ТОВ «Нова пошта» діють шість інноваційних терміналів, один з яких був відкритий у період активної фази війни. Найбільші термінали – Київський інноваційний термінал та Дніпровський інноваційний термінал.

Таблиця 2.3

## Інноваційні термінали ТОВ «Нова пошта»

Назва	Особливості діяльності
Київський інноваційний термінал	КІТ – перший інноваційний термінал в новітній логістичній інфраструктурі «Нова Пошта». Його відкрили у Києві у березні 2018 року. Він вирізняється обладнанням голландської компанії Vanderlande, яке дозволяє швидко сортувати посилки – до 8 тисяч відправлень за годину.
Хмельницький інноваційний термінал	Хмельницький інноваційний термінал (ХІТ) компанії «Нова Пошта» було відкрито 17 травня 2019 року. На будівництво терміналу загальною площею 7,7 тис кв метрів пішло менше року: закладка першого каменя відбулася 23 квітня 2018. Термінал став ключовим об'єктом інфраструктури вантажоперевезень компанії в Західній Україні.
Львівський інноваційний термінал	Львівський інноваційний термінал був відкритий 20 вересня 2019 року і став третім після КІТа (Київського інноваційного терміналу) та ХІТа (Хмельницького інноваційного терміналу) інноваційним терміналом «Нова Пошта». Термінал у Львові отримав назву ЛЕО - Легкість. Ефективність. Оперативність.
Харківський інноваційний термінал	Інноваційний термінал Нової пошти у Харкові став четвертим інноваційним терміналом компанії та першим на сході України. Термінал отримав назву ХАІ (Харків. Автоматизація. Інновації). Він займає площу понад 19 тис. кв. метрів. Як і інші інноваційні термінали Нової пошти, оснащений автоматизованим обладнанням нідерландської компанії Vanderlande. Воно здатне обробляти 8,5 тис. посилок на годину. Загальна потужність терміналу – до 20 тис. посилок за годину.
Дніпровський інноваційний термінал	Дніпровський інноваційний термінал компанії Нова пошта був офіційно відкритий 4 лютого 2022 року. Він отримав назву ДАО – Дніпро. Автоматизація. Оперативність. Будівництво терміналу, загальною площею 18 тис. кв. метрів, тривало трохи більше року. Це найбільший інфраструктурний об'єкт компанії у Дніпровському регіоні, другий за своєю потужністю після терміналу у Києві.
Запорізький інноваційний термінал	Інноваційний термінал в Запоріжжі запрацював у липні 2022 року. Його площа становить 8 тис кв.м. Для сортування посилок до 30 кг використовуються дві автоматизовані системи. На терміналі одночасно можуть розвантажуватися та завантажуватися 78 вантажівок. Загальна потужність терміналу - 16 000 відправлень за годину

Інноваційні термінали ТОВ «Нова пошта» – це основа формування його економічного потенціалу (зокрема виробничої складової) в умовах посилення конкуренції, оскільки вони дозволяють максимізувати швидкість надання поштових послуг, таким чином забезпечують оптимальний рівень оборотності активів, зокрема ділової активності та сприяють підвищенню рівня дохідності підприємства.

Характеристика діяльності та розвитку ТОВ «Нова пошта» не можлива без аналізу його основного комерційного результату – прибутку (рис 2.4), який за досліджуваний період зріс на 15,4%.

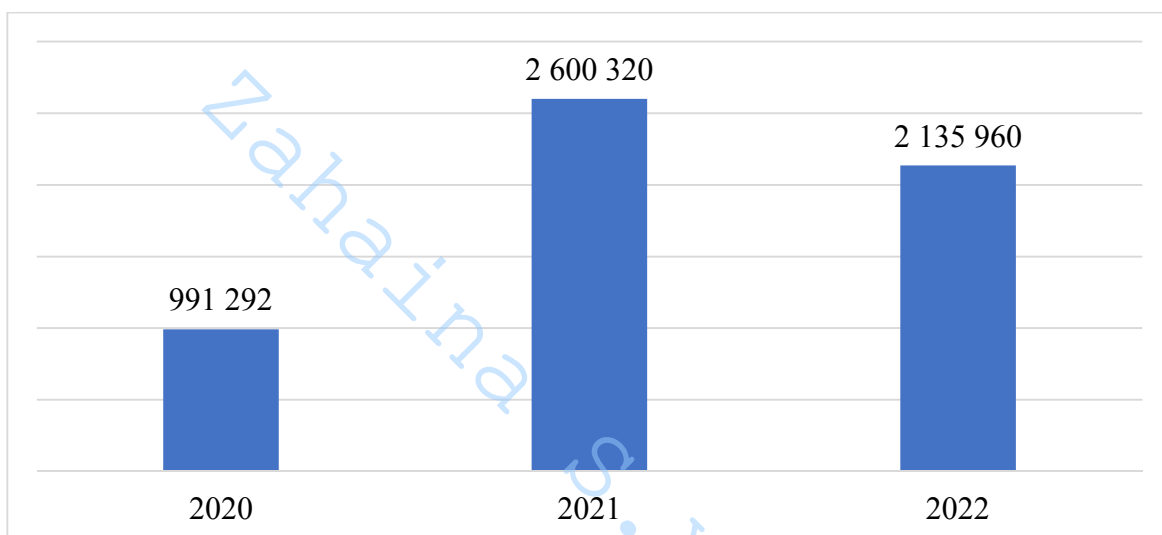


Рис. 2.4. Динаміка прибутку як основного показника діяльності ТОВ «Нова пошта», 2020- 2021 рр., тис. грн.

За даними рис. 2.4. у 2020 році прибуток ТОВ «Нова пошта» становить 991 292 тис. грн., у 2021 році зріс до 2 600 320 тис. грн. у 2022 році скоротився до 2 135 960 тис. грн. Це свідчить про коливання фінансових показників ТОВ «Нова пошта» протягом зазначеного періоду. Індивідуальні фактори, такі як зміни в економічних умовах (ковідна криза 2020 р. та війна 2022 р.), посилення конкуренції на ринку, зміни в стратегії компанії тощо, можуть впливати на фінансові результати. Попри нерівномірну динаміку прибутку його наявність у кризові періоди макроекономічних викликів свідчить про досить високий рівень нарощеного економічного потенціалу.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» виявляється надійним партнером для різноманітних компаній, серед яких національні виробники, роздрібні мережі, автозаправки, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших. Це свідчить про широкий спектр клієнтів та довіру, яку компанія здобула на ринку. Така довіра може бути результатом надійної та ефективної діяльності, високих стандартів обслуговування та відповідального підходу до партнерства.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Нова пошта»

Діагностика та аналіз потенціалу підприємства ґрунтується на дослідженні основних фінансово-економічних показників досліджуваного об'єкта. Фінансово-економічний стан підприємства можна оцінити через аналіз його основних показників: основних засобів, оборотних активів, ефективності використання оборотних активів, фінансування трудових ресурсів, операційних витрат, собівартості робіт та послуг, фінансових результатів.

Першим етапом оцінювання фінансового-економічного стану ТОВ «Нова пошта» буде аналіз стану, руху та ефективності використання необоротних, оборотних активів. Інформаційною базою такого дослідження буде річна фінансова звітність підприємства (додатки В, Г) [49]. У табл. 2.4. наведені основні засоби ТОВ «Нова пошта» за 2020 – 2022 рр.

Таблиця 2.4

Аналіз основних засобів ТОВ «Нова пошта» 2020-2022 рр., тис. грн

Актив	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Основні засоби	3351500	6171683	6840688	+104
первісна вартість	5182319	8426565	10178181	+96,4
знос	-1830819	-2254882	-3337493	+82,3
Баланс	7300383	13498127	15754920	+115,8

За даними табл. 2.4 бачимо, що основні засоби (ОЗ) у 2022 році вирости на 104% у порівнянні із 2020 роком, так само і первісна вартість ОЗ зросла на 96,4%.

За 2020 рік надійшло ОЗ на суму 3351500 тис. грн. За 2022 рік надійшло ОЗ на суму 6840688 тис. грн.

Для дослідження динаміки, структури та ефективності використання оборотних активів за даними офіційної фінансової звітності [49] побудуємо табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура оборотних активів ТОВ «Нова пошта» 2020-2022 рр., тис. грн.

Оборотні активи	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Запаси	188871	236988	422210	+123,5
Виробничі запаси	188221	224395	417444	+121,7
Товари	650	12593	4766	+633
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	678593	704235	968844	+42,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	53432	100979	159158	+197
Гроші та їх еквіваленти	10741	24360	48136	+138
Готівка	917065	827839	673522	-27
Рахунки в банках	47	72	34	-28
Інші оборотні активи	790419	666911	461620	-62
Інші оборотні активи	-	282	-	-
Усього оборотних активів	2716690	5192636	3448838	+26,9
Баланс	7300383	13498127	15754920	+115,8

Отже, за даними табл. 2.5 бачимо, що у структурі оборотних активів ТОВ «Нова пошта» переважають запаси, гроші та їх еквіваленти та дебіторська заборгованість, рахунки в банках. Щодо динаміки оборотних засобів, то відповідно до проведених розрахунків спостерігається коливання загальної суми оборотних активів. У сучасних наукових дослідженнях ефективність використання оборотних активів пропонують оцінювати із використанням наступних показників: «коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт завантаження оборотних коштів, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт

оборотності оборотного капіталу, тривалість одного обороту, тривалість одного обороту оборотного капіталу, збереження оборотних активів та інші» [46]. Оскільки виявлено, що в структурі оборотних активів переважають запаси, то доцільно розрахувати наступні показники ефективності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників ефективності використання оборотних коштів ТОВ  
«Нова пошта», 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Загальна оборотність капіталу	2,3	1,5	1,5	-35
Загальна оборотність запасів	89,5	87,9	56,1	-37,4
Оборотність дебіторської заборгованості	24,9	29,6	24,4	-2,1
Середній строк обороту дебіторської заборгованості	14,4	12,2	14,7	+2

Отже, відповідно до табл. 2.6 бачимо, що оборотність капіталу активів скоротилась до 1,5 (зменшалась на 35% у порівнянні з 2020 р.), що свідчить про зменшення ефективності оборотних коштів. Така ж тенденція у запасів, адже їх оборотність за три досліджувані роки скоротилась на 37,4%.

Для того щоб проаналізувати доцільність та ефективність їх зростання слід дослідити фінансові результати діяльності. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова пошта» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових результатів діяльності  
ТОВ «Нова пошта» 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	16 902 857	20 843 502	23 687 034	+40,1
Собівартість реалізованої продукції	12 877 086	16 441 004	19 276 532	+49,7
Валовий прибуток	4 025 771	4 402 498	4 410 502	+9,5
Інші операційні доходи	166 643	202 834	696 168	+317



1	2	3	4	5
Адміністративні витрати	1 469 141	1 923 703	1 673 172	+13,8
Витрати на збут	416 263	561 844	439 130	+5,5
Інші операційні витрати	768 703	508 590	481 061	-37,5
Прибуток від операційної діяльності	1 538 307	1 611 195	2 513 307	+63,3
Прибуток до оподаткування	1 090 142	2 794 933	2 390 352	+119
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-98 850	-194 613	-254 392	-157
Чистий прибуток	991 292	2 600 320	2 135 960	+115,4

За даними, що наведені у табл. 2.7. можна побачити динаміку чистого доходу від реалізації продукції протягом трьох років. У 2020 році чистий дохід склав -16 902 857 тис. грн, у 2022 році він зріс до 23 687 034 тис. грн. Тобто чистий дохід від реалізації продукції зріс на приблизно 40% протягом трьох років. Паралельно зі зростанням чистого доходу відбулось зростання й собівартості (рис. 2.5).

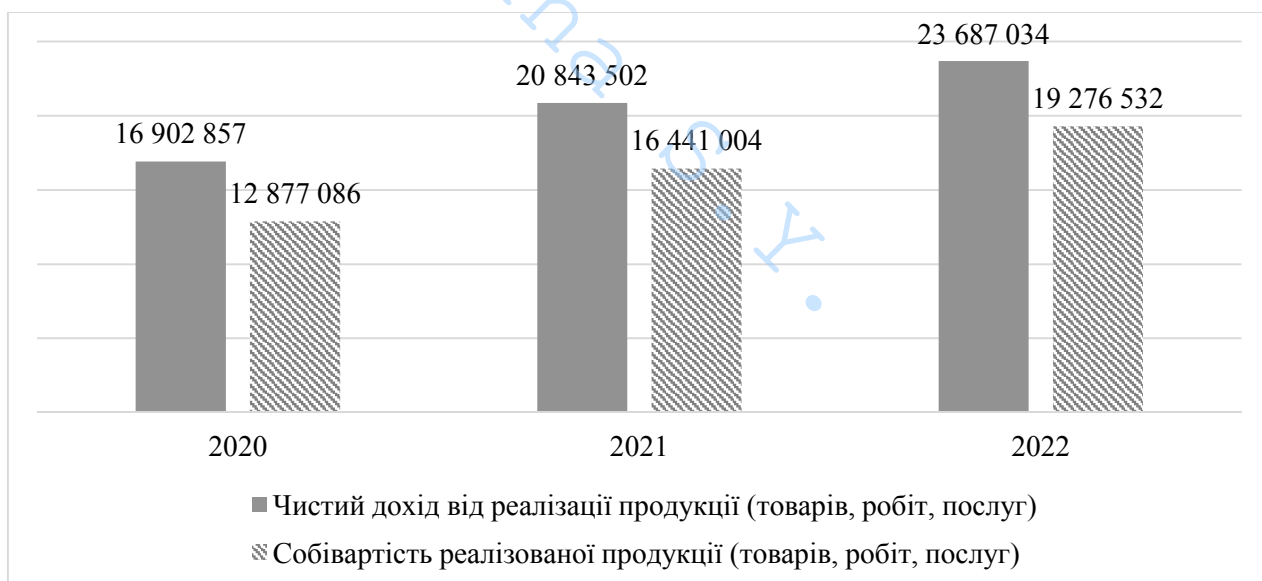


Рис. 2.5. Динаміка доходів та собівартості послуг ТОВ «Нова пошта»

Собівартість послуг, які надає ТОВ «Нова пошта» зростає паралельно з доходами від реалізації. Це пов'язане в першу чергу зі зростанням витрат, яке відбувається через тиск зовнішніх факторів: інфляція, зростання середньої заробітної плати в галузі, військові дії та їх вартість для підприємства. Проте,

прибутки ТОВ «Нова пошта» також зберігають тенденцію до зростання: так, в 2022 році підприємство отримало прибуток в 2 135 960 тис. грн.

Аналіз витрат і собівартості продукції, робіт, послуг ТОВ «Нова пошта» представлений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз витрат та собівартості продукції, робіт, послуг  
ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр., тис. грн

Показник	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Собівартість реалізованої продукції	12 877 086	16 441 004	19 276 532	+49,7
Адміністративні витрати	1 469 141	1 923 703	1 673 172	+13,90
Витрати на збут	416 263	561 844	439 130	+5,6
Інші операційні витрати	768 703	508 590	481 061	-37,5
Фінансові витрати	533 590	630 813	887 690	+66,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-98 850	-194 613	-254 392	+157,3

Адміністративні витрати підприємства за 2022 рік становлять – 1673172 тис. грн. Витрати на збут станом на 31.12.2022 року становлять 439 130 тис. грн. Інші витрати становлять 481 061 тис. грн.. Витрати з податку на прибуток збільшились з 98850 тис. грн до 254392 тис. грн., що свідчить про збільшення прибутків.

У 2022 році собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) становить 19 276 532 тис. грн., що на 6 399 446 тис. грн менше ніж у 2020 році. Відповідно до збільшення собівартості зростають і операційні витрати (табл. 2.9).

У 2020 році матеріальні витрати становлять 1 439 947 тис. грн. Витрати на оплату праці становить 4 529 467 тис. грн. Відрахування на соціальні заходи – 951 549 тис. грн. Амортизація – 930 615 тис. грн. Інші операційні витрати становлять 7 679 615 тис. грн. Всього за елементами операційних витрат – 15 531 193 тис. грн. Найбільший приріст відбувся за показником матеріальні

затрати – у 2022 році він зріс на 163,2% у порівнянні з 2020 роком. Загалом операційні витрати зросли у 2022 році у порівнянні з 2020 роком на 40,8%.

Таблиця 2.9

Аналіз операційних витрат робіт, послуг  
ТОВ «Нова пошта» 2020-2022 рр., тис. грн

Показник	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Матеріальні затрати	1 439 947	2 133 966	3 790 552	+163,2
Витрати на оплату праці	4 529 467	5 742 731	5 345 909	+18,0
Відрахування на соціальні заходи	951 549	1 213 180	1 131 262	+18,9
Амортизація	930 615	1 406 127	1 769 538	+90,1
Інші операційні витрати	7 679 615	8 939 137	9 832 634	+28,0
Разом	15 531 193	19 435 141	21 869 895	+40,8

У 2022 році матеріальні витрати становлять 3 790 552 тис. грн. Витрати на оплату праці становить 5 345 909 тис. грн. Відрахування на соціальні заходи – 1 131 262 тис. грн. Амортизація – 1 769 538 тис. грн. Інші операційні витрати становлять 9 832 634 тис. грн. Всього за елементами операційних витрат – 21869895 тис. грн. (рис. 2.6).

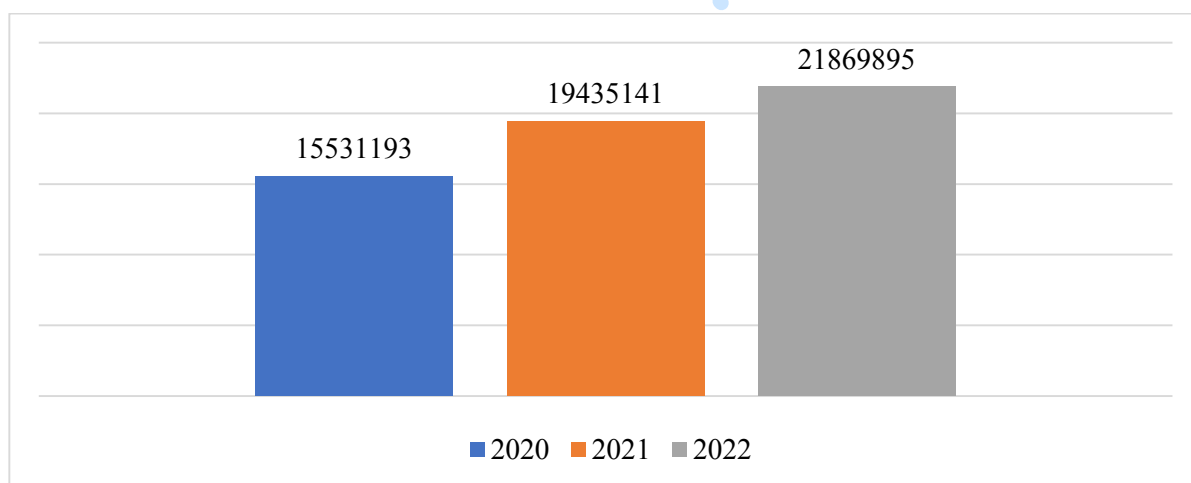


Рис. 2.6. Динаміка змін операційних витрат, 2020-2022 рр.

Отже, операційні витрати за 2020-2022 роки зросли на 6 338 702 тис. грн. (або 40,8%). Аналіз собівартості та витрат показує тенденцію до зростання операційних витрат та збільшення собівартості.

У формуванні потенціалу підприємства важливе значення відіграє персонал. Щодо витрат на оплату праці, то ТОВ «Нова пошта» демонструє наступні показники (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Аналіз фінансування оплати праці ТОВ «Нова пошта»

2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Витрати на оплату праці	4 529 467	5 742 731	5 345 909	+18
Середня кількість працівників	27 176	29 790	31 980	+17,7
Кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	336 162	380 300	419 219	+24,7
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами	39 173	46 774	49 736	+26,9

Спостерігаємо, що фонд оплати праці у 2021 році склав 5 742 731 тис. грн., на 1 213 264 тис. грн. більше в порівнянні з 2020 роком. А у 2022 році фонд оплати праці склав 5 345 909 тис. грн., на 396 822 тис. грн. менше в порівнянні з попереднім роком. Тобто для ТОВ «Нова пошта» спостерігається загальна тенденція щодо збільшення оплати праці (на 18% за досліджуваний період). Необхідно звернути увагу, що ТОВ «Нова пошта» має проблеми щодо заборгованості по оплаті праці і цей показник зріс за 3 роки на 24,7%.

Умовою ефективної діяльності та нарощування потенціалу будь якого суб'єкта господарювання є його майно. Аналіз показників майнового стану ТОВ «Нова пошта» наведено у табл. 2.11.

Стійкий фінансово-економічний стан підприємства формується в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності. Оцінка майнового стану ТОВ «Нова пошта» характеризується наступними показниками: коефіцієнт зносу

основних засобів, коефіцієнт придатності основних засобів визначає частку не перенесеної на створювану послугу вартості продукт вартості та розраховується шляхом ділення залишкової вартості основних засобів на їх початкову вартість.

Таблиця 2.11

Аналіз показників майнового стану ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Вартість всього майна	7 300 383	13 498 127	15 754 920	+115,8
Вартість власних коштів підприємства	2 186 904	4 491 224	6 516 072	+197
Вартість власних оборотних коштів	-758367	83033	-2009742	-165
Коефіцієнт зносу	0,35	0,46	0,32	-9
Коефіцієнт придатності	0,65	0,54	0,68	+4,6

ТОВ «Нова пошта» необхідно звернути увагу на оновлення майнового комплексу, зокрема основних засобів. Вартість всього майна ТОВ «Нова пошта» збільшилась на 8 454 537 тис. грн.

Щодо показників, які дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства, то вважаємо доцільним розглянути наступні: коефіцієнт автономії, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності власного капіталу, рентабельність операційної діяльності.

Коефіцієнт автономії характеризує незалежність фінансового стану ТОВ «Нова пошта» від запозичених коштів. Він показує частку власних засобів в загальній сумі джерел (рис. 2.7). ТОВ «Нова пошта» володіє достатнім власним капіталом, тому є незалежним від залучених активів, наприклад, у 2022 на 1 грн. залучених коштів власних коштів вкладено 0,41 грн.

У 2020 році даний показник був найнижчим (0,29 грн ) за досліджуваний період. У розробці майбутньої стратегії підвищення ефективності економічного потенціалу необхідно звернути увагу на даний показник.

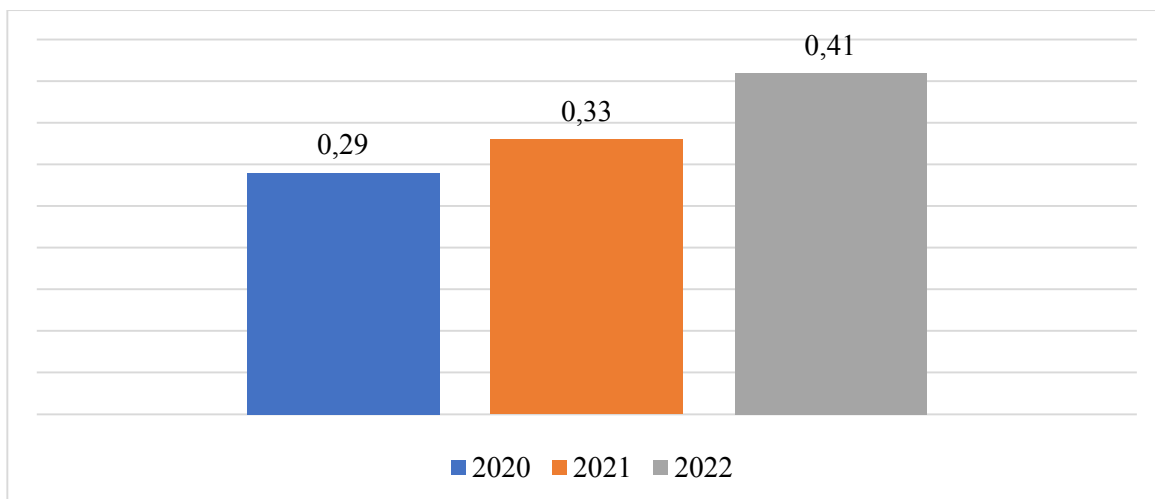


Рис. 2.7. Динаміка змін коефіцієнту автономії ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує можливість підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів (грошові кошти). Одержане значення коефіцієнта (рис. 2.8) свідчить про те, що ТОВ «Нова пошта» не має достатньої кількості ліквідних активів, а в разі необхідності не зможе миттєво погасити свою короткострокову заборгованість.

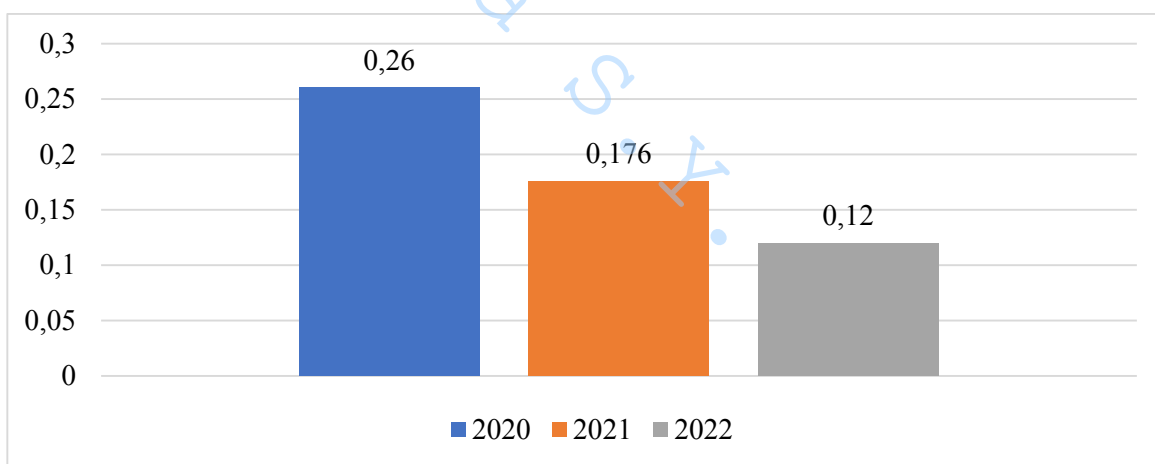


Рис. 2.8. Динаміка змін коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр.

Проте динаміка значення коефіцієнта є неоднозначною та свідчить про значене збільшення позикових коштів у ТОВ «Нова пошта» в 2022 році коефіцієнт загальної ліквідності (покриття балансу) показує, якою мірою поточні зобов'язання можуть бути покриті поточними активами. Розраховане значення

коефіцієнту говорить про те, що на кожну гривню своїх короткострокових зобов'язань у 2022 ТОВ «Нова пошта» має 0,63 грн. поточних активів. Тобто, в разі необхідності (короткострокова перспектива) ТОВ «Нова пошта» не зможе розрахуватися одночасно з усіма короткостроковими боргами.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (рис 2.9) свідчить про віддачу грошових коштів акціонерів. Аналіз коефіцієнта в динаміці дає змогу оцінити активність акціонерного капіталу.

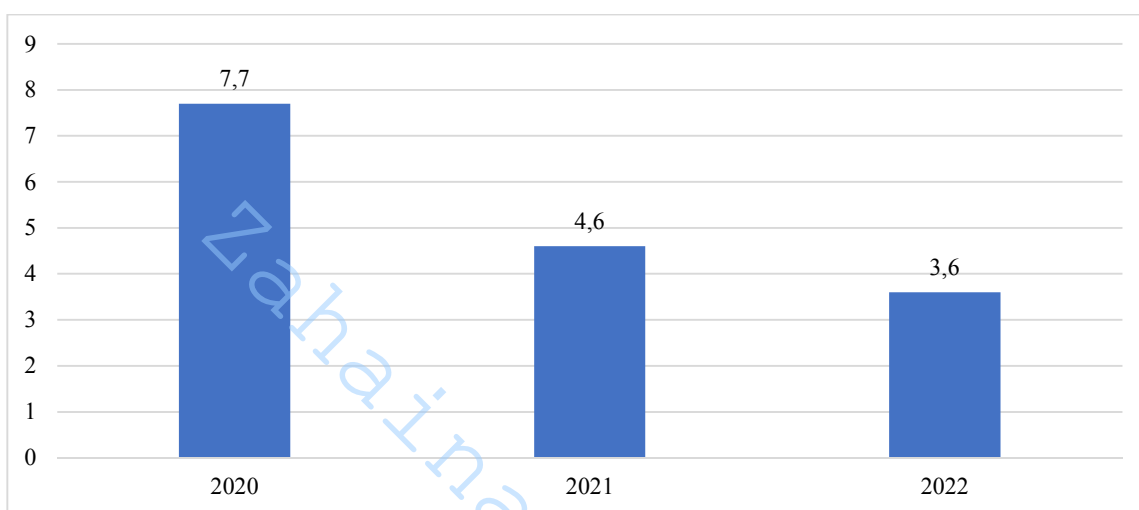


Рис. 2.9. Динаміка оборотності власного капіталу ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр.

Динаміка рентабельності операційної діяльності компанії за період 2020-2022 років вказує на зміни в її фінансовому стані та результативності (рис. 2.10). У 2020 році рентабельність операційної діяльності становила 9,9%, що може свідчити про те, що компанія здійснювала операції з прибутковістю на рівні 9,9% від обсягу виробництва чи послуг.

У 2021 році рентабельність зменшилась до 8,3%: зниження рентабельності може свідчити про проблеми або виклики, з якими стикається компанія, такі як збільшення витрат, зниження продажів або зміни в ринкових умовах. У 2022 році рентабельність операційної діяльності ТОВ «Нова пошта» зросла до 11,5%, таке підвищення може бути результатом ефективних стратегій управління витратами, підвищення цін на послуги, або покращення ринкових умов.

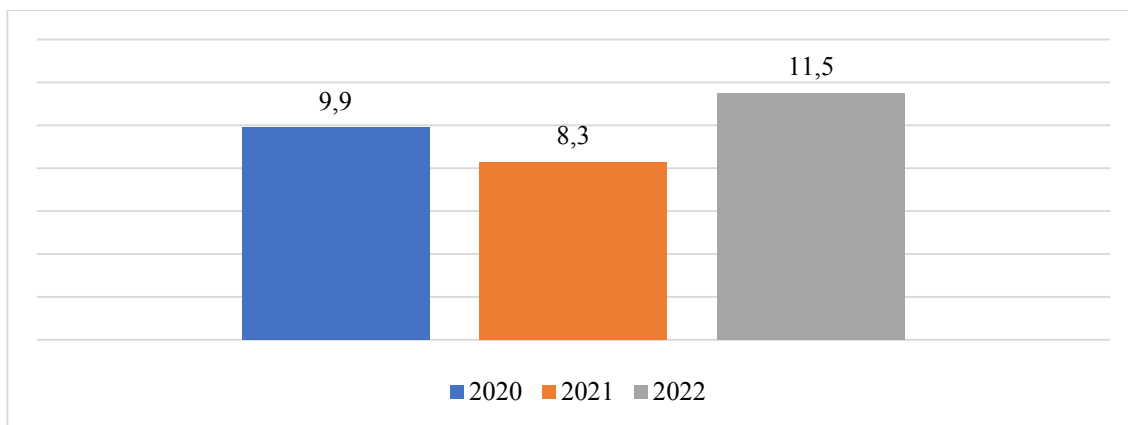


Рис. 2.10. Динаміка змін рентабельності операційної діяльності ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр.

Загалом майже всі показники, які характеризують фінансово-економічний стан ТОВ «Нова пошта» за досліджуваний період покращились. Що свідчить про міцні ринкові позиції ТОВ «Нова пошта» та здатність до нарощування й ефективного використання потенціалу.

### 2.3. Оцінка економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» в умовах посилення конкуренції

Оцінка ефективності використання потенціалу ТОВ «Нова пошта» ґрунтується на аналізі методичних підходів до її оцінювання. Відповідно одним із напрямів оцінювання та аналізу ефективності використання економічного потенціалу підприємства є його здійснення за складовими елементами економічного потенціалу. В умовах посилення конкуренції основними складовими економічного потенціалу підприємства слід вважати: фінансовий потенціал, виробничий потенціал, трудовий потенціал, маркетинговий потенціал.

На основі проведених досліджень методичних підходів щодо оцінювання та аналізу економічного потенціалу, зважаючи на необхідність врахування ринкової ситуації, розроблено схему проведення оцінки економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» в умовах посилення конкуренції (рис. 2.11).



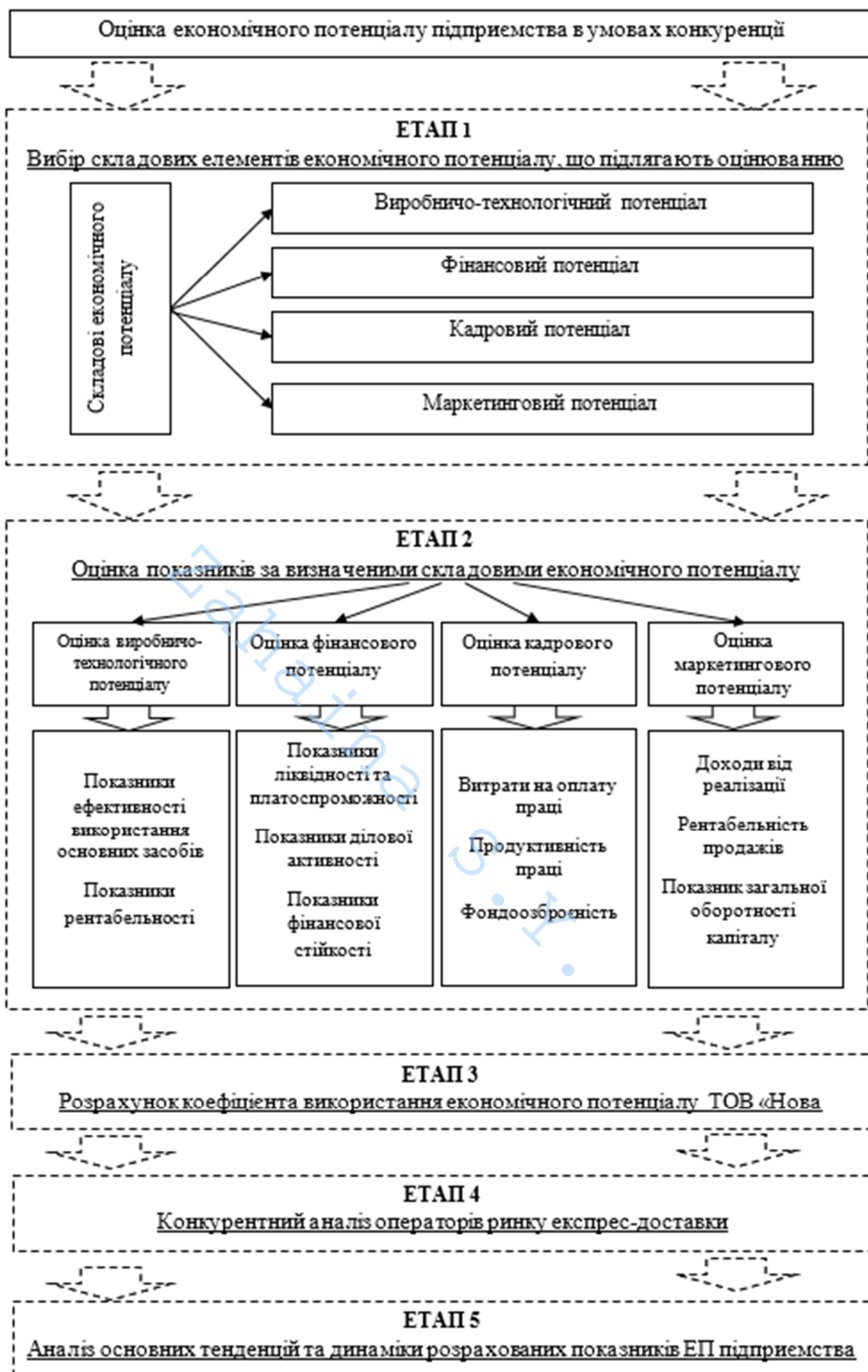


Рис. 2.11. Схема проведення оцінки економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» в умовах посилення конкуренції

Відповідно до якої оцінювання економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» складається з наступних етапів:

- 1) вибір складових елементів економічного потенціалу, що підлягають оцінюванню;
- 2) оцінка показників за визначеними складовими економічного потенціалу;
- 3) розрахунок коефіцієнта використання економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта»;
- 4) конкурентний аналіз операторів ринку експрес-доставки;
- 5) аналіз основних тенденцій та динаміки розрахованих показників економічного потенціалу підприємства.

На першому етапі необхідно здійснити вибір складових елементів економічного потенціалу, що підлягають оцінюванню в умовах посилення конкуренції. Вважаємо, що найбільше значення для ТОВ «Нова пошта» у його конкурентному середовищі мають такі складові економічного потенціалу: виробничо-технологічний потенціал, фінансовий потенціал, трудовий потенціал, маркетинговий потенціал.

Другий етап оцінювання передбачає розрахунок та аналіз окремих показників кожної із визначених складових економічного потенціалу. Оцінювання виробничо-технологічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» здійснимо за двома групами показників: ефективності використання основних засобів (табл. 2.12) та рентабельності діяльності (табл. 2.13).

Таблиця 2.12

Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Коефіцієнт зносу	0,35	0,46	0,32	-7,1
Коефіцієнт придатності	0,65	0,54	0,68	+4,6
Фондовіддача	50,4	3,38	3,46	-93,2
Фондомісткість	0,19	0,29	0,28	+47,4

Як бачимо з табл. 2.12 ступінь зносу основних засобів у 2020 році – 35,3%, у 2021 році – 467,3%, у 2022-32,8. Тобто відбувається спадання зносу основних засобів на 7,1%. І відповідно збільшується придатність ОЗ, що впливає на їх ефективність. Проте, спостерігаємо, що показник фондівдачі з кожним роком зменшується, яке свідчить про поступове зменшення ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта».

Рентабельність – «відносний показник ефективності діяльності суб'єктів господарської діяльності, що відображає відношення отриманого ефекту (або прибутку) із наявними чи використаними ресурсами» [18]. Зростання рентабельності діяльності підприємства можливо через оптимізацію складу та структури оборотних активів.

Таблиця 2.13

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Рентабельність операційної діяльності	9,9	8,3	11,5	+16,1
Рентабельність діяльності до оподаткування	7	14,3	10,9	+55,7
Рентабельність капіталу	14,9	20,7	15,2	+2

Рентабельність капіталу у 2020 році свідчить про те, що ТОВ «Нова пошта» генерувала прибуток на рівні 14,9% від свого власного капіталу. У 2021 році рентабельність капіталу зросла до 20,7%, що може свідчити про те, що ТОВ «Нова пошта» ефективно використовувала свій власний капітал для генерації більшого прибутку. Зменшення показника до 15,2% у 2022 році може бути результатом різноманітних негативних факторів, таких як зміни в умовах ринку, витрат або конкретних стратегій компанії.

Проте, загалом показники виробничо-технологічного потенціалу підприємства зростають (придатність основних засобів зростала на 4,6%), ТОВ «Нова пошта» залишається прибутковим, а рентабельність діяльності до оподаткування взагалі зростає на 55,7% у 2022 році. Проаналізовані показники

свідчать про міцний рівень виробничо-технологічного потенціалу ТОВ «Нова пошта».

Аналіз фінансованого потенціалу ТОВ «Нова пошта» пропонуємо здійснювати за такими групами показників: ліквідності і платоспроможності підприємства (табл. 2.14), фінансової стійкості (табл. 2.15) та ділової активності (табл. 2.16). Такий широкий спектр показників дозволить максимізувати отримані висновки щодо потенціалу ТОВ «Нова пошта».

Ліквідність як економічний показник «означає здатність до швидкого перетворення активів підприємства на грошові кошти, своєчасно сплачувати рахунки за зобов'язаннями, показники ліквідності ґрунтуються на співвідношенні ліквідних активів із поточними зобов'язаннями» [42]. Зовнішнім проявом фінансової стійкості підприємства є платоспроможність, тобто здатність за допомогою наявних ресурсів своєчасно погасити платіжні зобов'язання. Розраховані показники ліквідності та платоспроможності представлені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Нова пошта»,  
2020-2022 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	0,26	0,176	0,12	-54
Проміжний коефіцієнт покриття балансу	0,72	0,96	0,53	-24,6
Коефіцієнт покриття балансу	0,78	1,01	0,63	-20
Частка оборотних коштів у активах	0,37	0,38	0,22	-40,6
Частка запасів у поточних активах	0,14	0,09	0,24	+71,4
Частка власних оборотних коштів у запасах	-2	0,175	-2,3	-15

Частка оборотних коштів у активах ТОВ «Нова пошта» показує скільки оборотних коштів у активах, у 2022 році даний показник зменшився на 0,15, у порівнянні із 2020 роки та становив 0,22.

Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» наведений у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	2,34	2	1,42	-40
Коефіцієнт автономії	0,29	0,33	0,41	+41,4
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,35	0,01	-0,3	+15
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,7	0,66	0,58	-27,2
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,43	0,46	0,37	-14
Коефіцієнт фінансового левереджу	0,75	0,87	0,58	-32,7
Показник заборгованості кредиторам	0,42	0,33	0,29	-31

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу є важливим показником для вивчення ступеня зосередження капіталу в певній компанії або галузі. Розрахований коефіцієнт концентрації залученого капіталу ТОВ «Нова Пошта» зменшився на 27,2% за період з 2020 по 2022 рік, що вказує на певні зміни в стратегії компанії або розподілі капіталу. У 2020 р. він становив 0,7 що означає певну ступінь зосередженості капіталу в галузі поштових перевезень. У 2021 р. коефіцієнт концентрації зменшився до 0,66. (зменшення показника на 5,7%), що вказує на тенденцію до меншої зосередженості капіталу в порівнянні з попереднім роком. У 2022 році коефіцієнт концентрації знову зменшився до 0,58. Загальне зменшення показника на 27,2% вказує на тривалий тренд до децентралізації капіталу в ТОВ «Нова Пошта». Ці зміни можуть бути обумовлені стратегічними рішеннями компанії, включаючи диверсифікацію бізнесу, введення нових напрямків або оптимізацію капіталовкладень. Водночас скорочення даного показника, коефіцієнту довгострокового залучення позикових коштів (на 14%) та показника заборгованості кредиторам (на 31%)

свідчить про прагнення ТОВ «Нова Пошта» забезпечувати свою діяльність власними фінансовими активами

Показники, що дають змогу оцінити поточну ділову активність ТОВ «Нова пошта» наведені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Загальна оборотність капіталу	2,3	1,54	1,5	-45
Оборотність запасів	89,5	87,9	56,1	-38
Оборотність дебіторської заборгованості	10,58	5,06	10,4	-1,8
Середній строк обороту дебіторської заборгованості	34	71	34,5	+1,4
Оборотність кредиторської заборгованості	21	20,08	18,8	-10,5
Середній строк обороту кредиторської заборгованості	17	17,9	19,1	+12,3
Фондовіддача необоротних активів	5,04	3,37	3,46	-31,4
Оборотність власного капіталу	7,7	4,6	3,6	-53,3

Так, загальна оборотність капіталу ТОВ «Нова пошта» продовжує зменшуватись (з 2,3 у 2020 році до 1,5 у 2022 році), тобто підприємству необхідно залучати додаткові кошти. Також відбувається зменшення оборотності кредиторської заборгованості з 21 у 2020 році до 18,8 у 2022 році, така тенденція пов'язана із зростанням кредиторської заборгованості. Оборотність дебіторської заборгованості ТОВ «Нова пошта» залишається на рівні (коливання всього в -1,8%) – це свідчить про постійність в операційній діяльності. Оборотність власного капіталу зменшується з 7,7 у 2020 році до 3,6 у 2022 році, тобто відбувається зниження активності використання акціонерного капіталу.

Загалом аналіз та оцінка фінансового потенціалу ТОВ «Нова пошта» за період 2020-2022 рр. свідчить про високий рівень основних фінансових показників, зокрема фінансової стійкості. Підприємство постійно здійснює заходи щодо управління капіталом, що дозволяє зміцнити фінансову складову

потенціалу ТОВ «Нова пошта». Водночас, підприємству необхідно звернути увагу на диверсифікацію капіталу, оскільки зменшуються значення показників ділової активності.

Кадровий потенціал ТОВ «Нова пошта» є одним із ключових факторів успіху підприємства, оскільки від нього залежить ефективність виробничих процесів, інноваційність, конкурентоспроможність та здатність підприємства адаптуватися до змін в конкурентному середовищі [27]. Для оцінювання кадрового потенціалу ми обрали такі показники: витрати на оплату праці, продуктивність праці, середня кількість працівників, фондоозброєність праці (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Показники кадрового потенціалу ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Витрати на оплату праці, тис. грн	4 529 467	5 742 731	5 345 909	+18
Продуктивність праці, тис. грн/1 пр	621,97	699,68	740,68	+19,1
Середня кількість працівників	27 176	29 790	31 980	+17,7
Фондоозброєність праці, тис. грн/1 пр	123,32	207,17	213,91	+73,74

Фондоозброєність праці свідчить про співвідношення основних засобів та персоналу підприємства. За розрахунками в ТОВ «Нова пошта» фондоозброєність праці у 2020 році становить 123,32; у 2021 зростає до 207,17; у 2022 році знову зростає до 213,91. Загальне зростання показника на 73,74% свідчить про підвищену ефективність використання працівників компанією в досліджуваній період. Такий ріст може бути результатом оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, або інших стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів.

Основним показником, який дозволяє оцінити кадровий потенціал є продуктивність праці. Загальне зростання продуктивність праці на 19,1% свідчить про те, що ТОВ «Нова пошта» покращила продуктивність свого кадрового потенціалу протягом досліджуваного періоду, що свідчить про

вдосконалення бізнес-процесів, впровадження нових технологій чи підвищення кваліфікації працівників. Підвищення продуктивності праці вказує на ефективне використання ресурсів та може призвести до покращення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» на ринку.

Попри проблеми в конкурентному середовищі ТОВ «Нова пошта» збільшує середню кількість працівників, навіть у період повномасштабної війни (рис. 2.12).

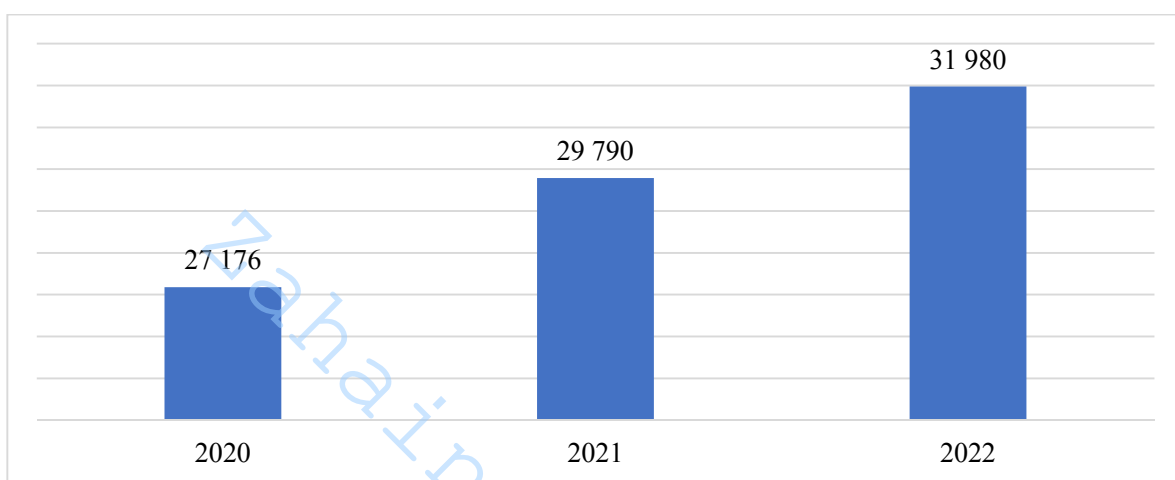


Рис. 2.12. Динаміка кількості працівників ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр.

Загальне зростання середньої кількості працівників ТОВ «Нова пошта» становить 17,7%, що свідчить про сильні позиції підприємства на ринку праці та широке територіальне залучення працівників.

Таким чином, аналіз кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Нова пошта» свідчить про його досить сильні позиції, оскільки всі показники зростають. ТОВ «Нова пошта» є активним учасником ринку праці, що дозволяє йому сформувати належний рівень кадрового потенціалу.

В умовах посилення конкуренції маркетинговий потенціал відображає здатність підприємства до набуття конкурентні переваг, дозволяє сформувати високу конкурентну позицію. Для оцінки маркетингового потенціалу ТОВ «Нова пошта» нами обрані такі показники доходи від реалізації, рентабельність продажів, показник загальної оборотності капіталу (табл. 2.18).



## Показники маркетингової складової економічного потенціалу

ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Динаміка зміни 2022/2020, %
Доходи від реалізації, тис. грн	16 902 857	20 843 502	23 687 034	+40,1
Рентабельність продажів, %	9,1	7,7	10,6	+16,4
Показник загальної оборотності капіталу	2,3	1,54	1,5	-45

Коефіцієнт рентабельності продаж дозволяє визначити ефективність продаж ТОВ «Нова пошта», тобто він вказує, скільки гривень прибутків заробила кожна одиниця продажів. За підсумками діяльності у 2022 році цей показник склав 10,6%. Зазначене значення для 2022 року вказує на те, що 10,6% від обсягу продажу залишилися як чистий прибуток. Це свідчить про ефективність управління витратами та здатність компанії генерувати прибуток від своєї діяльності, тобто маркетингова діяльність є ефективною.

Показник загальної оборотності капіталу визначає, наскільки швидко компанія здатна обертати свій капітал для генерації обсягів продажів. Аналіз даного показника ТОВ «Нова пошта» свідчить про його скорочення на 45%. Таким чином, для маркетингового потенціалу це є досить негативним явищем, оскільки свідчить про скорочення темпів залучення власного капіталу до маркетингової діяльності, та водночас сприяє залученню інвестицій до даного напрямку діяльності.

Третім етапом оцінювання економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» відповідно до схеми проведення оцінки економічного потенціалу в умовах посилення конкуренції (рис. 2.11) є розрахунок та аналіз коефіцієнту використання економічного потенціалу (рис. 2.13.). Далі визначимо як ТОВ «Нова пошта» використовувала свій потенціал в останні 3 роки за допомогою коефіцієнта використання економічного потенціалу ( $K_{\text{ЕВЕП}}$ ) за формулами 1.1 та 1.2. Результати розрахунків показані на рис. 2.13.



Рис. 2.13. Коефіцієнт використання економічного потенціалу, %

Як бачимо з графіку вище, показники ефективності використання економічного потенціалу не є високими, проте є оптимальними для ТОВ «Нова пошта» в умовах того, що досліджувані роки були кризовими для економіки України загалом. Зростання показника до 13% свідчить про нарощення економічного потенціалу.

Четвертий етап оцінювання економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» передбачає конкурентний аналіз операторів ринку експрес-доставки України, що фактично дозволить виявити зовнішні фактори впливу на потенціал ТОВ «Нова пошта».

Внутрішній ринок доставки України містить 432 млн. відправлень, є досить роздробленим і включає багато операторів. Однак домінуючу позицію у цьому секторі утримує ТОВ «Нова Пошта» з часткою ринку 63%. Щодо інших операторів поштових перевезень, то АТ «Укрпошта» – 16%, Intime – 2%(до 2022 р.), Міст Експрес – 2%, Делівері – %, власні служби доставки торгових мереж - 8%, інші оператори (близько 50) – 2%. Важливо відзначити, що ТОВ «Нова Пошта» продовжує активно зростати, перевищуючи середні темпи ринку. У 2022 році вони зафіксували зростання на 65 млн. відправлень, що свідчить про сильну позицію цього оператора на ринку. Загальна конкуренція на ринку експрес-

доставки сприяє поліпшенню якості послуг, що може бути вигідним для споживачів (табл. 2.19).

У 2014 році ТОВ «Нова пошта» вперше вийшла на міжнародний ринок та відкрила перші представництва в Молдові та Грузії, а у 2015 році вийшла на ринок міжнародної доставки до 200 країн світу. Після подій у 2022 році ТОВ «Нова пошта» внесла зміни до своєї стратегії, де пріоритетними напрямками є розвиток міжнародного ринку.

Таблиця 2.19

## Конкурентний аналіз операторів ринку експрес-доставки

	Нова пошта	Укпошта	Meest	Justin	Dtlivery Auto	Епіцентр Kasta
Фокус на сегмент	Ecommerce C2C B2B express	Ecommerce C2C	ecommerce	ecommerces	B2B ecommerce	ecommerce
Кількість точок контакту	11800	11000	3270	480	420	500
Знання:	80%	15%	1%	1%	1%	-
Заявлена швидкість	1-3 дні	2-6 днів	1-6 днів	1-2 дні	1-3 дні	1-2 дні
Відношення до ціни: % клієнтів відзначили оптимальність ціна/якість	21%	30%	11%	27%	11%-	

Отже, для глобальних перевізників, орієнтованих переважно на міжнародні відправлення, основною проблемою є митне законодавство, яке ускладнює розвиток міжнародних експрес-перевезень. Це може включати в себе різні правила, обмеження та процедури митного контролю, що стає важкістю для цього сегмента ринку. Для національних операторів, таких як ТОВ «Нова Пошта», ключовим вирішенням проблеми є впровадження передових інформаційних технологій і повноцінні інвестиції в навчання персоналу, що включає в себе автоматизацію процесів, використання систем відстеження та оптимізацію логістичних процесів. Загальний ринок продовжує зберігати високі

темпи росту, що привертає нових учасників і підвищує загальну конкуренцію. Для утримання або поліпшення своїх позицій учасники ринку повинні активно розвивати та впроваджувати нові технології, а також зосереджуватися на якості наданих послуг.

П'ятий етап оцінювання економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» передбачає аналіз загальних тенденцій отриманих результатів, що було зроблено в процесі проведення оцінки потенціалу у попередніх етапах. Загальні тенденції, які виявлені під час оцінювання економічного потенціалу свідчать про досить високий рівень потенціалу ТОВ «Нова пошта», що дозволяє йому бути лідером на ринку доставки посилок. Сильними складовими економічного потенціалу є фінансовий, виробничо-технологічний та кадровий, підприємство має деякі проблеми щодо маркетингового потенціалу, але це не заважає йому отримувати досить високі прибутки за останні три роки. Також не високий рівень коефіцієнта використання економічного потенціалу, проте він зростає у 2022 році до 13%.

### **Висновки до другого розділу**

Здійснивши комплексну діагностику формування та використання економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» в умовах посилення конкуренції можна зробити наступні висновки:

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» – провідний поштовий оператор України щодо експрес-доставки посилок в межах України. Понад 20 років розвитку свідчить про постійне зростання та нарощування потенціалу. ТОВ «Нова Пошта» надає послуги не лише фізичним особам щодо доставки їх посилок, але й вантажних перевезень та повного логістичного супроводження вантажів. Підприємство активно вкладає інвестиції у власний розвиток, зокрема починаючи з 2018 року відкрилось та діють шість інноваційних поштових термінали, з 2022 року відбулись зміни у стратегічних цілях, зокрема активізація виходу на європейський ринок. Попри серйозні

проблеми у зовнішньому конкурентному середовищі у 2020 та 2022 роках основний фінансовий результат зростає навіть кризові періоди: за досліджуваний період прибуток зріс на 15,4%.

Проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Нова пошта». Чистий дохід за три досліджувані роки збільшився на 6 784 177 тис. грн або 40%. Так, в 2022 році підприємство отримало прибуток в 2 135 960 тис.грн. Таким чином, аналіз динаміки доходів від основної діяльності ТОВ «Нова пошта» показав зростання останніми роками, навіть попри кризові тенденції в економіці. Аналіз витратних показників свідчить, що їх значна кількість припадає на оплату праці й витрати на купівельну спроможність. Відповідно до збільшення собівартості зростають і операційні витрати. Одержане значення коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про те, що ТОВ «Нова пошта» не має достатньої кількості ліквідних активів та у разі необхідності не може миттєво погасити усю свою короткострокову заборгованість.

Проведений аналіз вказує на те, що ТОВ «Нова пошта» має високий рівень економічний потенціал і успішно конкурує на ринку доставки посилок. Висока фінансова стабільність підприємства свідчить про його здатність ефективно управляти грошовими ресурсами. Сильні виробничі та технологічні можливості вказують на те, що ТОВ «Нова пошта» може надавати високоякісні послуги та впроваджувати нові технології. Щодо кадрового потенціалу, то здатність ТОВ «Нова пошта» залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників свідчить про ефективність управління персоналом. Проблеми з маркетинговим потенціалом можуть бути вирішені стратегічними заходами, наприклад, розробкою ефективних маркетингових стратегій чи підвищенням усвідомленості бренду. Зростання коефіцієнта використання економічного потенціалу до 13% в 2022 році свідчить про те, що ТОВ «Нова пошта» ефективно використовує свій економічний потенціал для отримання прибутку. Загалом, незважаючи на деякі проблеми у маркетинговому потенціалі, ТОВ «Нова пошта» успішно використовує свій економічний потенціал і досягає високих прибутків.

## РОЗДІЛ 3

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

#### **3.1. Вплив конкурентного середовища на використання потенціалу підприємства**

Майже в кожному бізнес-середовищі є конкуренція. Щоб ефективно конкурувати з іншими підприємствами, важливо проаналізувати своє оточення та розробити ефективні методи управління конкуренцією. Вивчення конкурентного бізнес-середовища та різноманітних типів може допомогти визначити найкращі стратегії, щоб залишатися актуальними на певному ринку.

Конкурентне середовище – це те, де різні підприємства конкурують, використовуючи різні рекламні стратегії, маркетингові канали та методи ціноутворення на певному ринку. Це стосується того, як конкуренція впливає на бізнес і як організації коригують свої стратегії для ефективної конкуренції. Це загальне середовище, де компанії пропонують однакові продукти чи послуги одній цільовій аудиторії. Середовище стає висококонкурентним, коли більше підприємств продають схожі продукти чи послуги. Ця система зазвичай має встановлені правила, яких дотримуються конкуруючі компанії. Два основних типи конкурентів, які часто мають підприємства, включають:

**Прямі конкуренти:** вони пропонують однакові або схожі продукти. Наприклад, ювелірні компанії безпосередньо конкурують одна з одною, оскільки пропонують однакове задоволення споживачам.

**Непрямі конкуренти:** це підприємства, які пропонують різні продукти або послуги, які можуть конкурувати. Наприклад, компанії, що виробляють смартфони та камери, можуть опосередковано конкурувати, оскільки споживачі часто використовують смартфони як камери.

Конкуренція в бізнес-середовищі є корисною, оскільки вона спонукає компанії покращувати свою продукцію та операційну ефективність. Це також позитивно впливає на клієнтів, оскільки підприємства часто пропонують інноваційні продукти за доступними цінами, щоб привернути увагу споживачів. Подумайте про вивчення типів конкурентного середовища, щоб краще зрозуміти відносини між підприємствами та споживачами. Це може допомогти ефективно оцінити бізнес-економічне середовище .

Моніторинг основних конкурентів ТОВ «Нова Пошта» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Моніторинг основних конкурентів ТОВ «Нова Пошта»

Назва	Акаунт в соціальних медіа	Переваги	Недоліки	Можливості/Загрози
ТОВ «Укрпошта»	<a href="https://www.instagram.com/ukrposhta/">https://www.instagram.com/ukrposhta/</a>	Цікаве висвітлення інформації – через намальовані графічним дизайнером картинки та цікавий текст.	Низька активність на сторінці, порівняно з «Новою Поштою»	Великий спектр послуг, що надаються, порівняно з «Укрпоштою»/динамічний розвиток «Укрпошти» протягом останніх років. Модернізація відділень, зміна маркетингової стратегії та ін.
Meest Ukraine	<a href="https://www.instagram.com/meestukraine/">https://www.instagram.com/meestukraine/</a>	Простий і водночас наповнений інформацією інтерфейс.	Недостатня кількість некомерційної інформації	Велика кількість відділень у порівнянні з Meest Ukraine / швидкий розвиток за рахунок співпраці з OLX з Rozetka, що формує рівень конкуренції на ринку
Justin	<a href="https://www.instagram.com/justinpostservice/">https://www.instagram.com/justinpostservice/</a>	Простий і водночас наповнений інформацією інтерфейс.	Невелика активність підписників в соціальній мережі, невелика кількість вподобань.	Велика кількість відділень та послуг у порівнянні з Justin / швидкий розвиток за рахунок співпраці з OLX з Rozetka, що формує рівень конкуренції на ринку

Характеристика цільових груп ТОВ «Нова Пошта» у параметрах:

– за віком: 32-38 років середній вік користувачів послуг ТОВ «Нова

Пошта»;

- за гендерною ознакою: 60% жінки та 40% чоловіки;
- за місцем проживання: уся територія України, але складно визначитися із місцем проживання, оскільки компанія велика гнучка [49].

Мета ТОВ «Нова Пошта» зосереджена на утриманні лідерських позицій у сфері логістики та пов'язаних послуг. Для досягнення цієї мети компанія використовує різноманітні стратегії, включаючи вплив на різні соціальні групи та вікові категорії користувачів через соціальні мережі.

Учасники – це клієнти або користувачі послуг (юридичні та фізичні особи) ТОВ «Нова Пошта», які обирають компанію для різних цілей, таких як замовлення товарів онлайн, продаж товарів, купівля товарів за кордоном тощо. Взаємодія з аудиторією здійснюється за допомогою різних каналів: мобільний додаток, присутність у відділенні, доставка додому. Використання різних каналів комунікації і обслуговування дозволяє компанії досягати широкого кола клієнтів та підтримувати високий рівень обслуговування [64].

Найбільш дієвими заходами, які демонструють те, чим виділяється ТОВ «Нова Пошта» від конкурентів є просте охоплення кінцевих споживачів реклами – тобто користувачів логістичних послуг компанії. Щоденна робота над оновленням контенту в соціальних мережах – завжди цікава й корисна інформація. Слід зауважити, що до роботи над рекламним контентом залучаються відомі інфлюенсери, актори, українські лідери думок. Всі ці дії сприяють розвитку іміджу через позитивне враження про роботу ТОВ «Нова Пошта» та викликають бажання скористатися цією спеціальною службою доставки [39].

Отже, ТОВ «Нова Пошта» є лідером на українському ринку вантажних перевезень, адже має цілий спектр додаткових, інноваційних послуг.

Проте робоче конкурентне середовище ТОВ «Нова Пошта» є дуже динамічним, а тому існують ризики, які можуть негативно вплинути на репутацію. ТОВ «Нова Пошта» досить швидко реагує на такі загрози та виклики, що можна вважати найефективнішим показником у боротьбі серед конкурентів.



У повномасштабну війну 2022 року ТОВ «Нова пошта» увійшло лідером на ринку доставки в Україні. Доходи за 2021 рік зросли на 23%, до 20,8 млрд грн, а чистий прибуток – у 2,6 рази, до 2,6 млрд грн. За 2021 рік українці відправили через службу доставки «Нову пошту» 372 млн посилок (+14% у порівнянні з 2020 р.) [49].

За оцінкою экс-керівника Meest Group Марцін Куксіновича за результатами 2021 року частка ТОВ «Нова пошта» на ринку – 65%, її основного конкурента (колишнього монополіста) АТ «Укрпошта» – 25%, компанії Meest – менше 3% [73]. За даними Оксани Ферчук, колишньої директорки оператора доставки Justin, частка ТОВ «Нова пошта» є більшою – 70–75%, 15–20% у АТ «Укрпошта», 5–10% – Justin та лише 1–3% – Meest [70].

Основним досягненням у 2021 році для ТОВ «Нова пошта» було те, що вдалось скоротити середню швидкість доставки у півтора рази (в середньому до 23 годин). На 2022 рік ТОВ «Нова пошта» збільшила бюджет розвитку з 3 млрд грн. до 5 млрд грн. За планами мережа поштоматів мала зрости вдвічі, до 25 000, а кількість відділень – на 10%, до 11 000. До кінця 2022 року мала полетіти завантажена посылками власна авіакомпанія Supernova Airlines [75].

25 лютого 2022 року (на другий день повномасштабної війни) працювало 40% мережі, проте 26 лютого рух посилок майже припинився. ТОВ «Нова пошта» змушена була скоротити мережу відділень більш як на 80%; було відправлено в простій близько 1500 працівників із майже 32 000, а тим, хто залишився, скоротили заробітну плату. Покрити касовий розрив у березні 2022 року допомогла відстрочка перед постачальниками та фінансовий резерв у обсязі місячного бюджету, який ТОВ «Нова пошта» тримала як резерв. Наприкінці березня 2022 року стало зрозуміло, що компанія встояла [60].

З 1 по 21 березня 2022 року кількість відправлень ТОВ «Нова пошта» стрімко зросла в 3,5 рази, до 350 000 на день. У квітні 2022 року ТОВ «Нова пошта» уже спрацювала «в точці беззбитковості», а з травня цього ж року з'явилися прибутки.

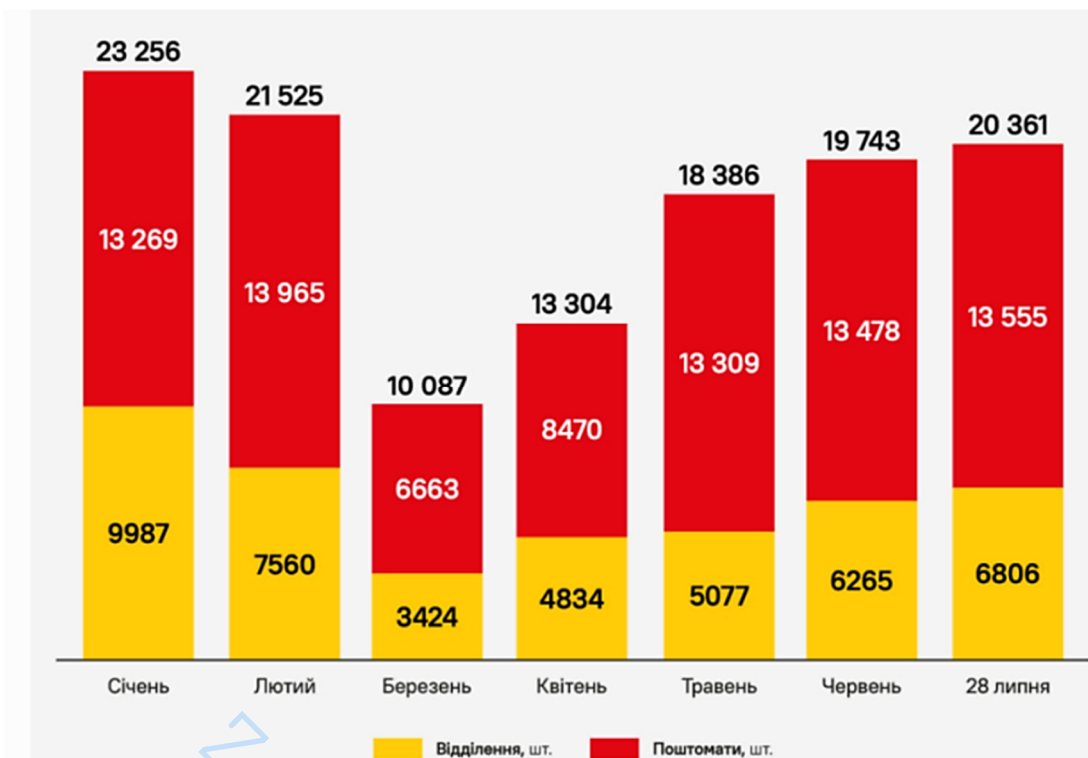


Рис. 3.1. Кількість відділень і поштоMATів у 2022 році [49]

Наприкінці липня 2022 року працювало 75% мережі ТОВ «Нова пошта», обсяг відправлень досягнув 90% від довоєнного, стверджують у компанії. У перші три місяці з початку вторгнення, за даними ООН, майже 14 млн українців залишили власні домівки. Для багатьох із них ТОВ «Нова пошта» стала основним перевізником. Цей факт збільшив середню вагу посылки вдвічі. ТОВ «Нова пошта» швидко адаптувалася, запропонувавши біженцям нову послугу – відправлення особистих речей. ТОВ «Нова пошта» почала перевозити валізи за фіксованими цінами. Близько тисячі 20-тонних фур задіяли для релокації бізнесу – ще одного проєкту який підтримала ТОВ «Нова пошта» Інша частина автопарку фрахтується для гуманітарних проєктів ООН і Червоного Хреста. На відміну від довоєнних часів, контрактна логістика приносить прибуток для ТОВ «Нова пошта» [60].

Додатковий потік посилок забезпечили волонтери та відновлення електронної комерції. На кінець березня 2022 року, за даними Pro-Consulting, 60% доставок ТОВ «Нова пошта» становили онлайн-замовлення. Відновлення попиту ТОВ «Нова пошта» відчула у квітні 2022 року, коли біля відділень

вишикувалися черги на 50–70 клієнтів. Початкове рішення про різке скорочення мережі на початку березня 2022 року керівники ТОВ «Нова пошта» нині вважають помилковим[49].

Мотор системи логістики ТОВ «Нова пошта» – сортувальні термінали. Такої мережі автоматизованих комплексів не має жоден з конкурентів. На початок війни 2022 року у ТОВ «Нова пошта» функціонувало п'ять інноваційних терміналів у містах: Київ, Дніпро, Хмельницький, Харків, Львів. Вони дозволяють сортувати безперервно. ТОВ «Нова пошта» не чекає кінця дня, щоб розвозити посылки по країні, а робить це у міру заповнення відділень та терміналів. Одночасно ТОВ «Нова пошта» розв'язує проблему дефіциту робочого персоналу в місяці пікових відправлень. Вартість сортувального терміналу, який з 2021 року будується в Одесі, – 1,2 млрд грн. [39, 60]

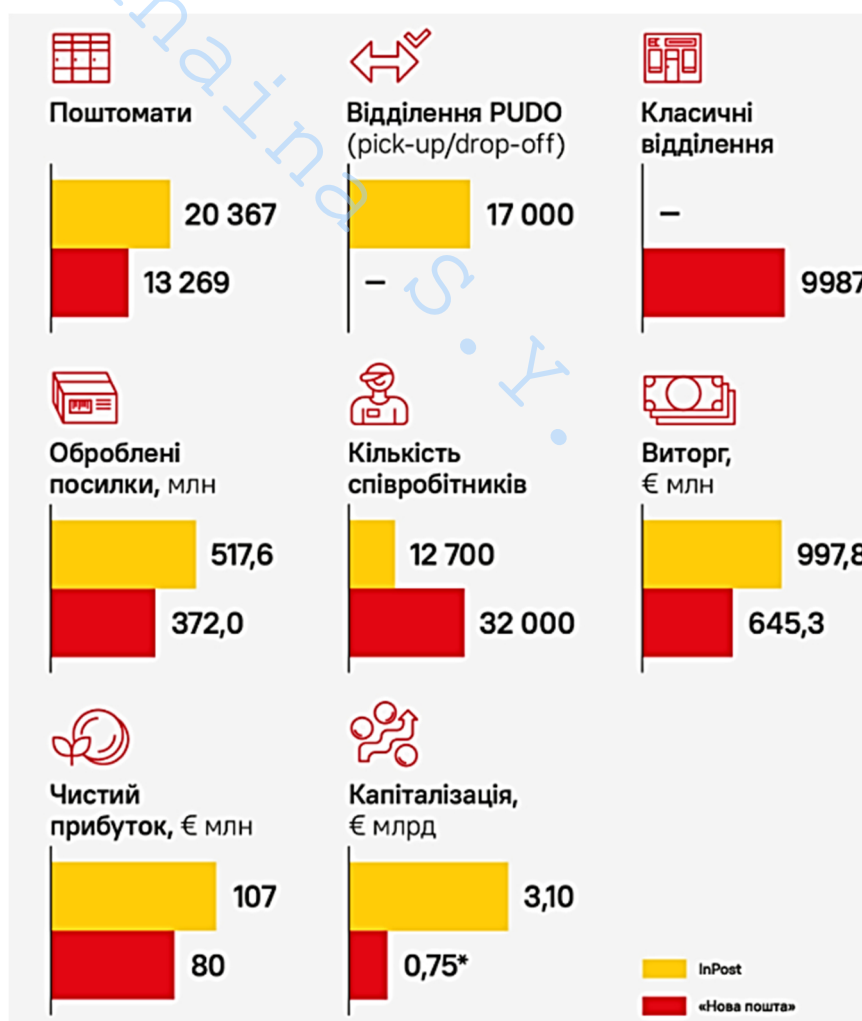


Рис. 3.2. Основні показники лідерів ринку у Польщі та Україні[49]

ТОВ «Нова пошта» активно трансформує організаційну структуру та систему управління. Здобута цінність – зникнення ієрархії. Раніше для погодження важливих рішень топ-менеджери піднімалися в кабінет власників на 15-му поверсі київського офісу ТОВ «Нова пошта», тепер все вирішується на відстані протягнутої руки. Менше процедур – вища продуктивність.

ТОВ «Нова пошта» одна із перших приватних компаній в Україні, яка почала втілювати принципи корпоративного управління у своїй діяльності, що є значною конкурентною перевагою. З 2015 року в ТОВ «Нова пошта» працювала наглядова рада. Російське вторгнення й тут змусило повернутися до витоків. Воєнний час та корпоративне управління з усталеними процедурами погано працює за часів війни. Коли ситуація змінюється щогодини, звіти, погодження та зустрічі занадто уповільнюють прийняття рішень. Повноваження наглядової ради було припинено достроково. Функції наглядової ради наразі виконують засновники. Працівники мають бачити лідера. Децентралізація додала гнучкості.

За перші пів року повномасштабної війни ТОВ «Нова пошта» недорахувалася щонайменше 40% доходів від довоєнних планів. У кінці липня того ж року ТОВ «Нова пошта» оцінювала свої прямі збитки від бойових дій у один млрд грн. У 2023 році термінали в Харкові й Миколаєві постраждали від ракетних обстрілів.

В умовах посилення конкурентного середовища головний виклик для ТОВ «Нова пошта» – експансія в Польщу. За вісім років роботи в Молдові ТОВ «Нова пошта» відкрила близько 20 відділень й 130 поштоматів. Підприємство намагалося закріпитися на ринку Грузії, проте 6 пілотних відділень були закриті без пояснення причин. У фокусі нової конкурентної стратегії – сусідні країни Центральної Європи з високою концентрацією українців – основних клієнтів. Тільки в Польщі у липні 2022 року, за даними ООН, було близько 2 млн українців, що рятувалися від війни. ТОВ «Нова пошта» розраховує, що «польські» українці надсилатимуть мінімум 30 млн посилок на рік [60].

У 2021 році ТОВ «Нова пошта» заснувала авіакомпанію Supernova Airlines, щоб гарантувати швидкі терміни доставки своїм клієнтам із будь-якої точки

світу. Авіакомпанія стала першою й поки що єдиною в Україні, яка отримала сертифікат експлуатанта під час війни. Перший рейс по маршруту Рига-Жешув відбувся у травні 2023 року, зараз компанія літає цим маршрутом двічі на тиждень літаком ATR-72 у партнерстві з компанією RAF-Avia. Паралельно Supernova Airlines шукає можливості залучення до свого флоту літаків більшого розміру для здійснення трансконтинентальних рейсів [75].

У Молдові Nova Post – лідер ринку експрес-доставки Молдови серед приватних компаній, яка доставляє у будь-яку точку країни на наступний день. ТОВ «Нова пошта» в Молдові має 19 власних відділень та встановила 214 поштоматів. У 2022 році Nova Post у Молдові доставила 600 тис. посилок та вантажів, що на 40% більше, ніж минулого року. У жовтні 2022 року ТОВ «Нова пошта» вийшла на ринок Польщі та запустила Nova Post у Польщі. На червень 2023 року ТОВ «Нова пошта» відкрила вже 32 відділення у 18 польських містах, а також два сортувальні термінали у Варшаві та біля Жешува (м. Глогув Малопольський) У березні 2023 року ТОВ «Нова пошта» вийшла на ринок Литви, заснувавши Nova Post в Литві, та відкрила два відділення в м. Вільнюс та м. Каунас Четвертою країною ЄС, де з'явилися відділення ТОВ «Нова пошта», стала Чехія. У першій половині червня в столиці країни Празі відкрились 2 відділення. Наступні відкриття відбулись у Румунії та Німеччині [74].

Важливим кроком до завоювання нових конкурентних ринків є впровадження програмних продуктів у міжнародних філіях ТОВ «Нова пошта». Для того, щоб клієнти на закордонних ринках могли користуватись зручними та швидкими сервісами ТОВ «Нова пошта», так само як і в Україні, розробила програмне забезпечення для цифрового менеджменту логістичним бізнесом за кордоном. Ця система «Shipment» є мультиплатформним рішенням для кожного сегменту бізнесу – відділення, терміналу, адресної доставки, офісу підтримки. Shipment є багатомовним та буде працювати у будь-якій країні, куди зайде ТОВ «Нова пошта». На її базі працюють також мобільний додаток й бізнес-кабінет, які вже доступні для клієнтів Польщі [49].

За даними ДФС група Нова пошта, входить до 20-ти найбільших платників

податків України. За 2022 рік група перерахувала до бюджетів усіх рівнів України 7,1 млрд грн податків та зборів, що на 700 млн більше, ніж у довоєнному 2021 році. За 6 місяців 2023 обсяг сплачених групою компаній податків становить 5,1 млрд грн. Окрім того, ТОВ «Нова пошта» – один із найбільших в Україні роботодавців, який працевлаштовує 32 000 осіб.

У 2014 р. компанія створила «Гуманітарну пошту», яка надала можливість благодійним фондам та волонтерським організаціям відправляти гуманітарні вантажі коштом ТОВ «Нова пошта». За 2022 рік обсяг допомоги, доставку якої оплатила ТОВ «Нова пошта», склав 22 073 – це як вага 77 літаків «Мрія». За 2023 рік вже доставлено понад 13 тис. т гуманітарної та іншої допомоги [74,75].

Вплив конкурентного середовища на використання потенціалу підприємства можна оцінити шляхом використання методу SWOT-аналізу. SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>Тісне спілкування з користувачами.</li> <li>Завоювання нових сегментів ринку.</li> <li>Розширення сфери послуг.</li> <li>Здатність використовувати навички та технології для збільшення частки ринку.</li> <li>Виробнича потужність дозволяє забезпечити понад 50% запланованого обслуговування.</li> <li>Використання баз даних, створених протягом багатьох років, для рекламних цілей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Вихід на ринок конкурентів з передовими технологіями.</li> <li>Жорсткість фінансових умов.</li> <li>Обсяги традиційних послуг постійно зменшуються.</li> <li>Рентабельність може знизитися в будь-який час через зміни політичної ситуації.</li> <li>Поява на українському ринку високотехнологічних послуг зв'язку як альтернативи поштовим послугам.</li> </ol>
Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>Високий обсяг надання послуг.</li> <li>Висока якість надання послуг.</li> <li>Ефективна система розподілу послуг.</li> <li>Оператор має великий досвід роботи на вітчизняному ринку.</li> <li>Щороку обсяг послуг буде збільшуватися новими послугами.</li> <li>У оператора дуже велика територія, ніхто з конкурентів не може надати свої послуги.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Незадовільна маркетингова діяльність організації.</li> <li>Неналежне технічне та комп'ютерне забезпечення.</li> <li>Виробничі потужності використовуються лише на 25%.</li> <li>Недосконала облікова політика.</li> <li>Кількісна перевага некваліфікованих працівників.</li> </ol>

Сильними сторонами компанії є надання якісних послуг та обслуговування, орієнтоване на клієнта. Гнучка цінова політика дозволяє компанії розширювати частку свого сегменту та впроваджувати нові види послуг. Головне, що ТОВ «Нова Пошта» – досвідчений поштовий оператор.

Загрозами для ТОВ «Нова Пошта» є поява нових конкурентів, які більш привабливі для клієнтів. Тому ТОВ «Нова Пошта» для підтримки конкурентоспроможності необхідно постійно вдосконалювати свої технології.

Можливостями для ТОВ «Нова Пошта» є ефективна маркетингова діяльність компанії (розширення ринку збуту, модернізація обладнання, комп'ютерні технології).

Недоліками ТОВ «Нова Пошта» є компанії, які конкурують із сучасними технологіями.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» встановив, що компанія займає стійкі лідерські позиції на ринку послуг швидкої доставки. Щоб максимізувати свій потенціал розвитку і збільшити свою конкурентоспроможність, компанії слід використовувати ефективну рекламну стратегію. Здійснення ефективної рекламної компанії разом з урахуванням SWOT-аналізу допоможе ТОВ «Нова Пошта» максимізувати свій потенціал розвитку і зберігати свої лідерські позиції на ринку.

### **3.2. Ефективність використання потенціалу підприємства: основні аспекти та прогнозування напрямів**

Прогнозування економічного потенціалу підприємства дозволяє виявити майбутні тенденції основних показників, які відображають формування та використання. Прогнозування економічного потенціалу дозволить сформулювати стратегічні напрями розвитку підприємства, враховуючи реальні результати оцінювання економічного потенціалу.

Для прогнозування основних показників ми використаємо лінію тренду. Оберемо декілька показників, які характеризують економічний потенціал ТОВ «Нова пошта», що розраховані у другому розділі (п. 2.3.).

Коефіцієнт зносу (рис. 3.3) прогнозуємо за формулою:

За даними розрахунками отримуємо результат:

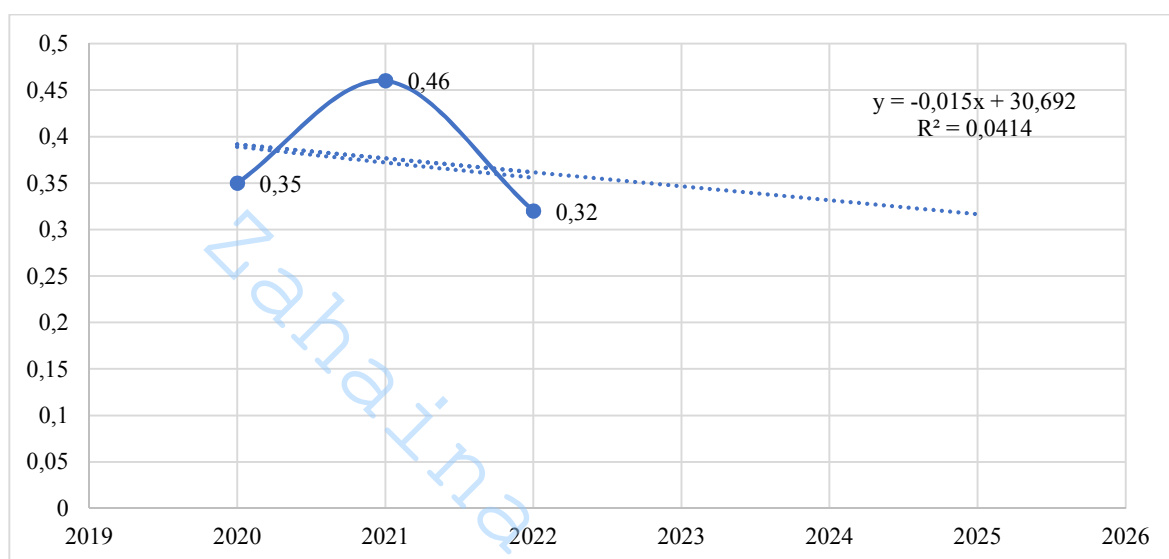


Рис. 3.3. Прогнозні значення коефіцієнта зносу

Рівень довіри ( $R^2$ ) до показника невисокий, що пов'язано із малим терміном вихідних даних та необхідністю залучення до прогнозування інших показників.

Прогнозні значення коефіцієнта придатності (рис. 3.4). здійснюємо за методикою побудови лінії тренду за формулою:



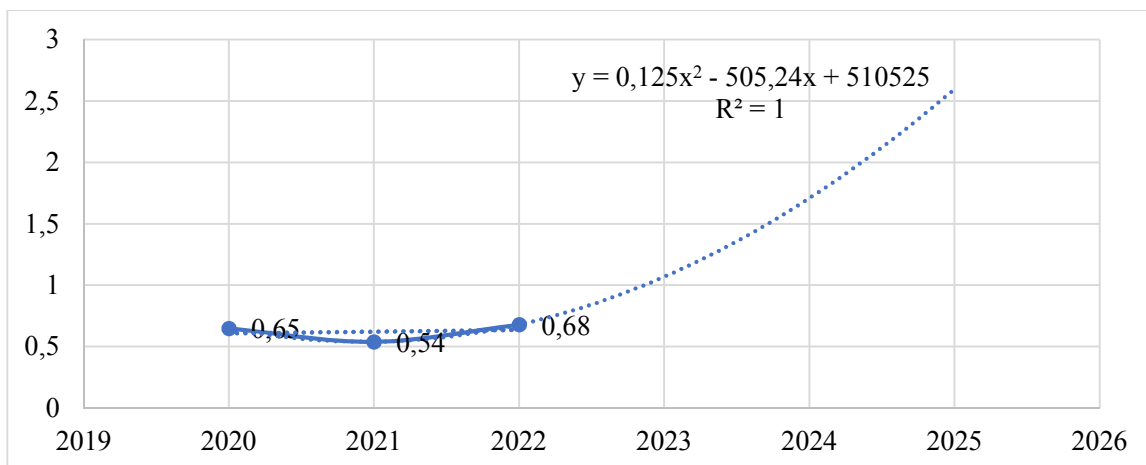


Рис. 3.4. Прогнозні значення коефіцієнта придатності

Величина вірогідності апроксимації  $R^2 = 1$ . Тобто рівень довір до прогнозу високий.

Як видно з цих двох графіків коефіцієнт зносу має тенденцію до спадання, а коефіцієнт придатності до зростання. По даним розрахунками до 2025 року знос буде становити 0,32.

Далі розглянемо показники фондівддачі та фондмісткості . Прогнозні значення фондівддачі (рис. 3.5). ТОВ «Нова пошта» розраховуємо за формулою:

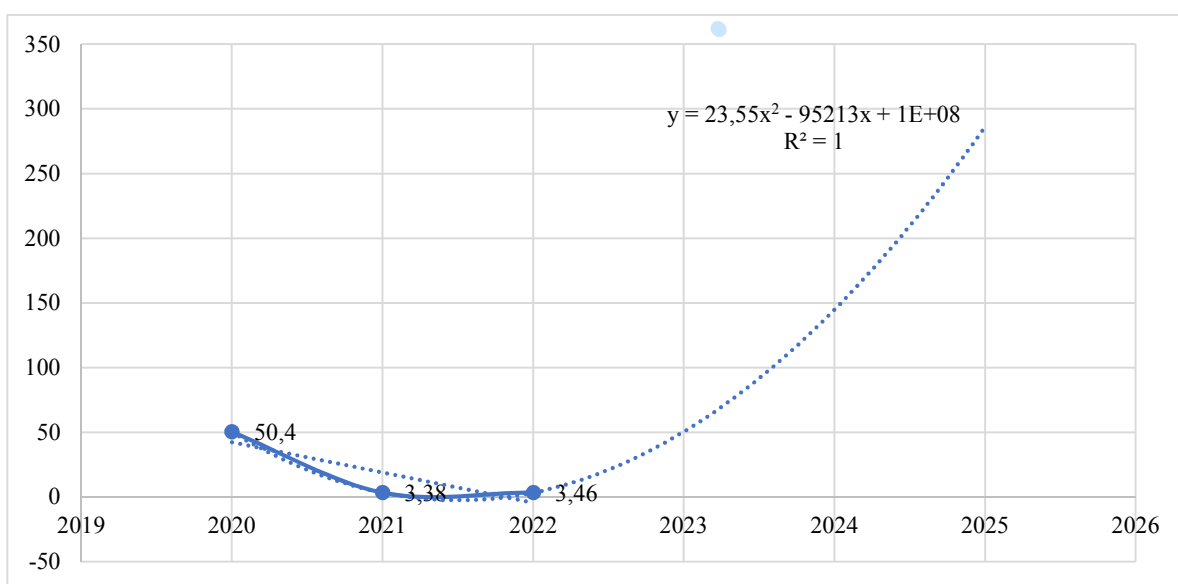


Рис. 3.5. Прогнозні значення фондівддачі ТОВ «Нова пошта»

Прогнозні значення фондомісткості ТОВ «Нова пошта» (рис. 3.6). розраховуємо за формулою:

Величина вірогідності апроксимації  $R^2 = 0,6676$ . Тобто рівень довіри до прогнозу становить понад 66%

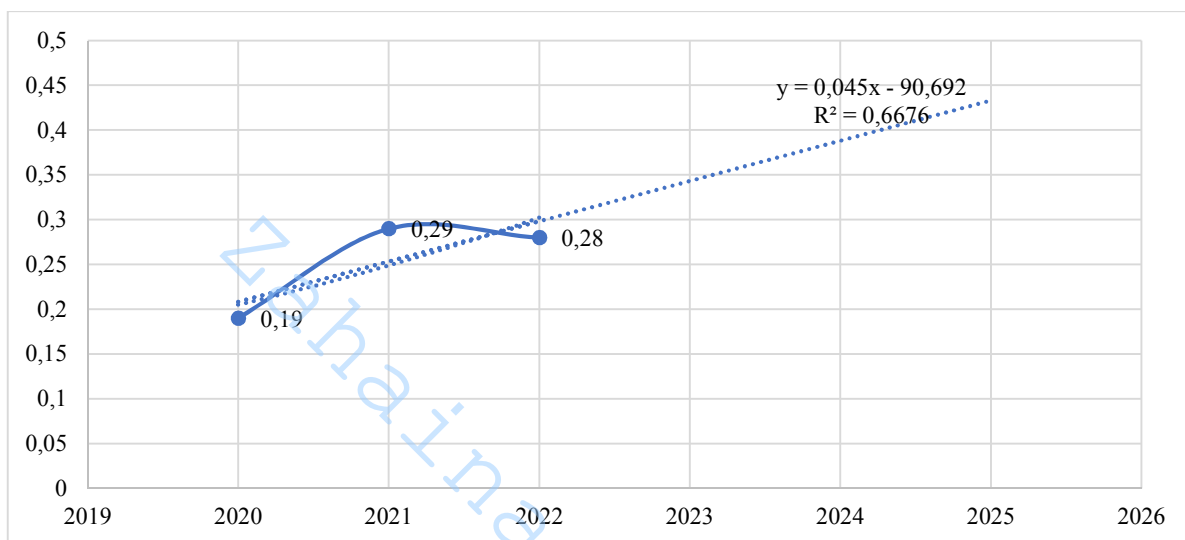


Рис. 3.6. Прогнозні значення фондомісткості ТОВ «Нова пошта»

Прогноз обидвох показників фондовіддачі та фондомісткості мають тенденцію до збільшення, попри рівний рівень довіри.

Далі доцільно буде розглянути показники фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта», такі як коефіцієнт автономії та фінансового левериджу, щоб дізнатись прогностну залежність підприємства від залучених коштів.

Прогнозні значення коефіцієнту автономії (рис. 3.7). розраховуємо за формулою:

$$y = 0,06x - 120,92 \quad (3.5)$$

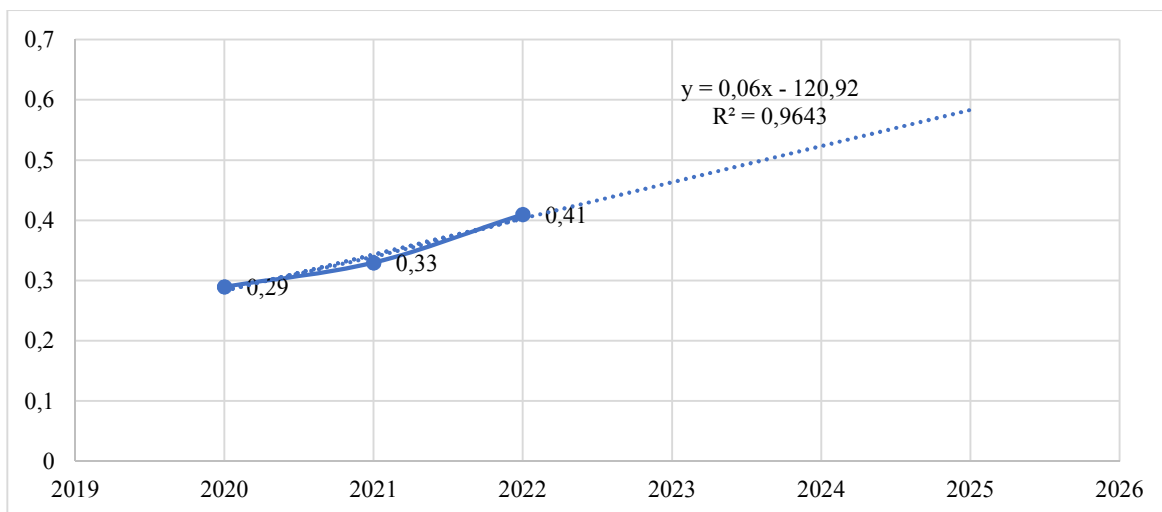


Рис. 3.7. Прогнозні значення коефіцієнта автономії ТОВ «Нова пошта»

Величина вірогідності апроксимації  $R^2 = 0,9643$ . Тобто рівень довіри до прогнозу дуже високий.

Наступними розглянемо показники фінансового левериджу (рис. 3.8) за останні 3 роки, використовуючи формулу:

$$y = -0,205x^2 + 828,52x - 837138 \quad (3.6)$$

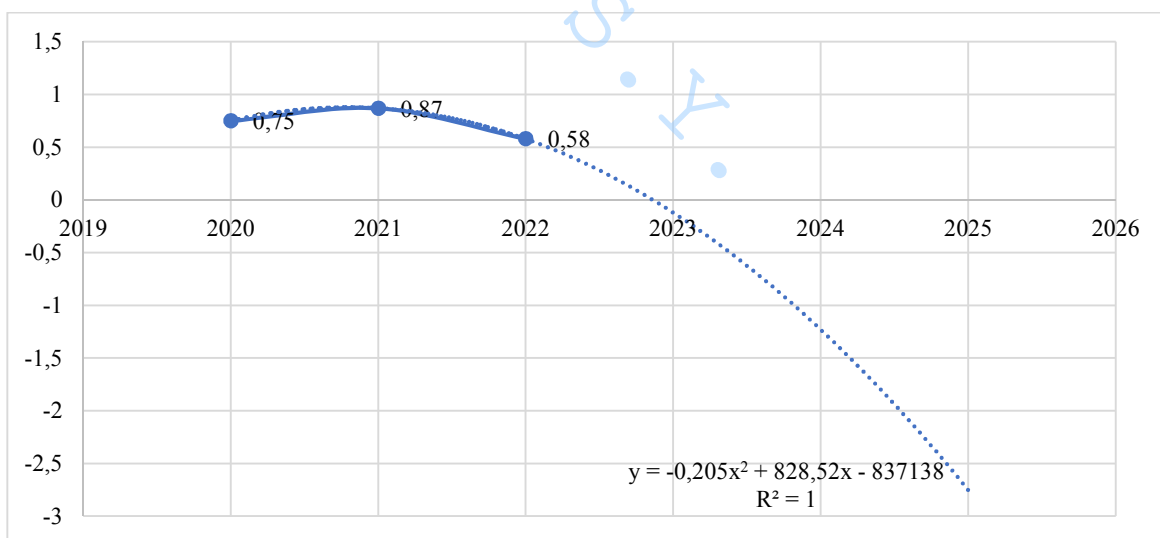


Рис. 3.8. Прогнозні значення фінансового левериджу ТОВ «Нова пошта»

Величина вірогідності апроксимації  $R^2 = 1$ . Тобто рівень довіри до прогнозу майже достовірний.

Прогноз обох показників відрізняється, автономія зростає попри

скорочення показника фінансового левириджу. Проте головнішим є показник автономії, за яким можна сказати, що підприємство не буде потребувати додаткових залучених коштів в майбутньому.

Далі розглянемо показники фінансової активності, такі як загальна оборотність капіталу та оборотність власного капіталу. Зробимо прогнози за допомогою лінії тренду.

Для прогнозування показника загальної оборотності капіталу (рис. 3.9). використаємо формулу:

$$y=0,36x^2-1455,5x+1E+06 \quad (3.7)$$

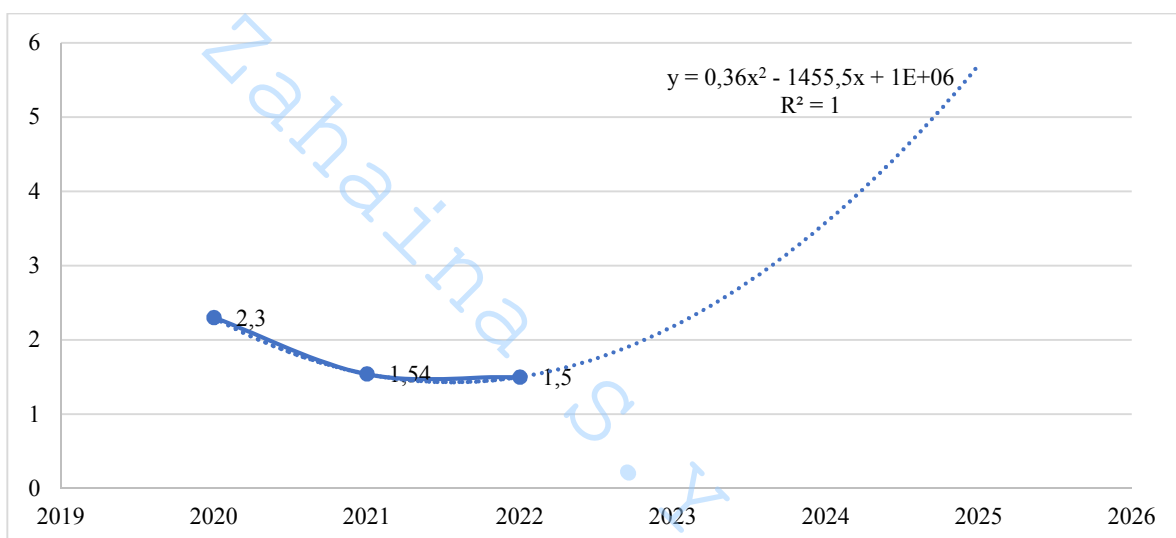


Рис. 3.9. Прогнозні значення показника загальної оборотності капіталу ТОВ «Нова пошта»

Величина вірогідності апроксимації  $R^2 = 1$ . Тобто рівень довіри до прогнозу високий.

Показник оборотності власного капіталу (рис. 3.10). спрогнозуємо за формулою:

$$y=1,05x^2-4246,1x+4E+06 \quad (3.8)$$

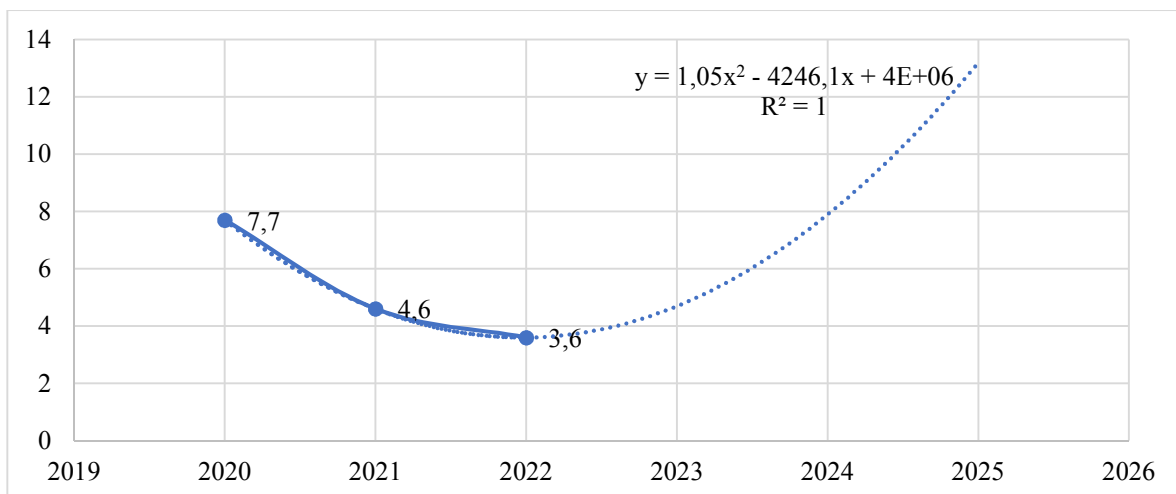


Рис. 3.10. Прогнозні значення оборотності власного капіталу ТОВ «Нова пошта»

Величина вірогідності апроксимації  $R^2 = 1$ . Тобто рівень довіри до прогнозу високий.

Обидва прогнози є майже однаковими та показують тенденцію до зростання та взаємозалежність даних показників, адже коли зростає оборотність власного капіталу то і загальна оборотність капіталу відносно до нього також.

Наступним показником для дослідження візьмемо рентабельність операційної діяльності (рис. 3.11). Розрахуємо прогнозні значення за формулою:

$$y = 2,4x^2 - 9700x + 1E+07 \quad (3.9)$$

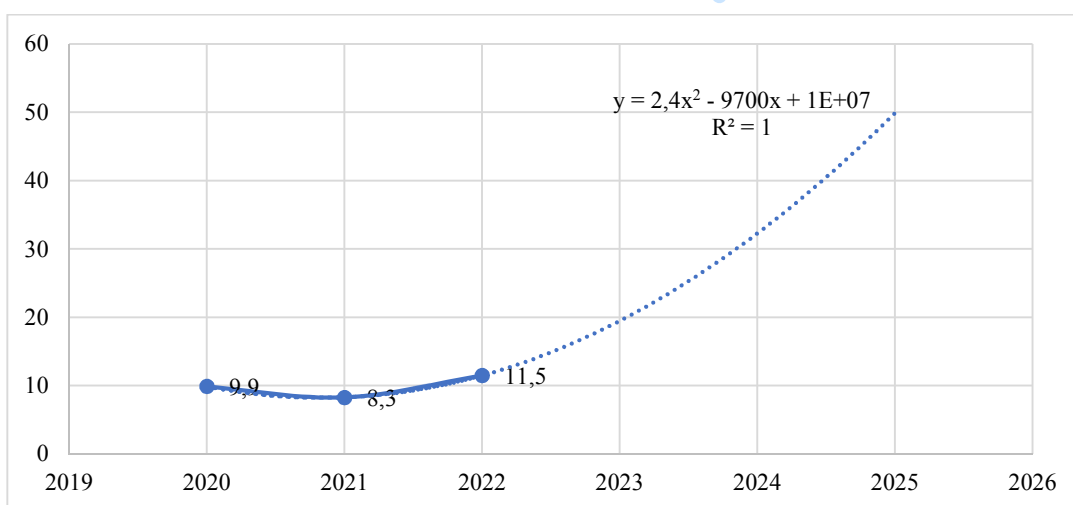


Рис. 3.11. Прогнозні значення показника рентабельності операційної діяльності ТОВ «Нова пошта»

Величина вірогідності апроксимації  $R^2 = 1$ . Тобто даний прогноз відбудеться з впевненістю майже на 100%.

Останнім показником, який доцільно буде розглянути, щоб проаналізувати та спрогнозувати стан потенціалу на ТОВ «Нова пошта» є коефіцієнт використання економічного потенціалу (рис. 3.12). Прогноз вираховуємо за формулою:

$$y=4x^2-16166x+2E+07 \quad (3.10)$$

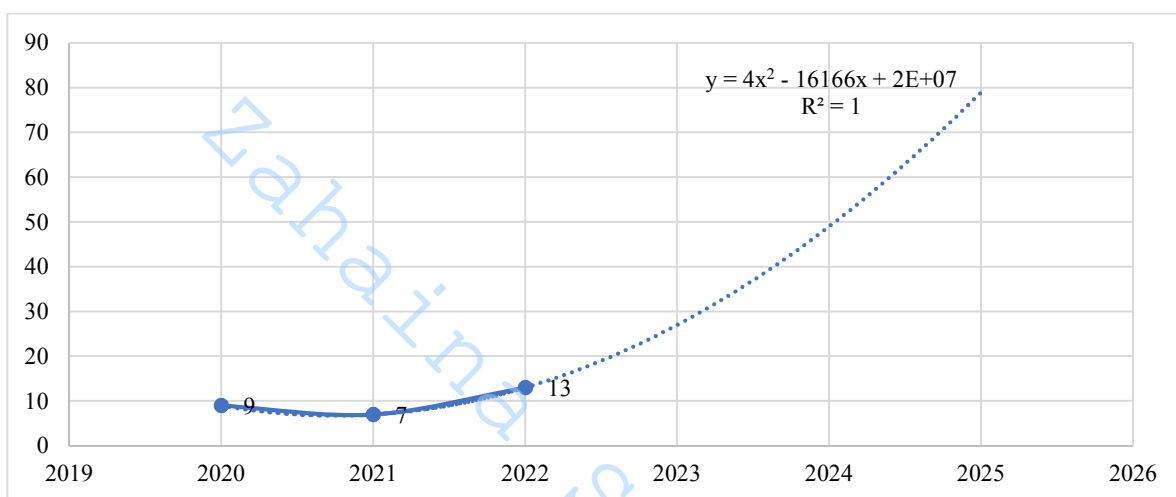


Рис. 3.12. Прогнозні значення коефіцієнта використання економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта»

Величина вірогідності апроксимації  $R^2 = 1$ . Тобто довіра до даного прогнозу є дуже високою.

Таким, чином зробивши прогнози для даних показників діяльності ТОВ «Нова пошта», можна сказати, що майже всі мають тенденцію до зростання. Тобто підприємство має наростити ефективність використання потенціалу в наступні 3 роки за прогнозами. Звісно даний аналіз не включає можливі загрози та зовнішні чинники, які можуть цьому завадити, та оснований тільки на показниках останніх 3 років. На основі здійсненого прогнозування можна навести деякі рекомендації щодо нарощування потенціалу в умовах посилення конкуренції для ТОВ «Нова пошта»: моніторинг конкуренції, реагування на

зміни в конкурентному середовищі, впровадження інновацій та технологій, забезпечення адаптивності стратегії, активізація стратегії реклами та маркетингу.

### **3.3. Стратегічні аспекти формування напрямів використання економічного потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції**

Проблема діяльності підприємства в умовах посилення конкуренції та відповідно забезпечення належного рівня конкурентоспроможності є визначальною для розвитку ТОВ «Нова пошта» та його економічного потенціалу. Вона має глобальний характер, оскільки, з одного боку, визначає економічну та соціальну політику країни, а з іншого – враховує інтереси своїх громадян, які виступають споживачами. Важливе місце в політиці розвитку економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» займає процес становлення конкурентоспроможних економічних структур ринкового типу, які забезпечують розвиток та інноваційність ТОВ «Нова пошта».

В умовах сучасного розвитку, зростає значення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта», задоволення ринку продукцією ТОВ «Нова пошта», підвищення рівня якості та розширення території надання послуг ТОВ «Нова пошта». Конкуренція – це здатність ТОВ «Нова пошта» створювати собі певні переваги на конкурентному ринку, прагнучи досягти високої продуктивності праці за рахунок агротехнічного розвитку, максимального використання праці, виробництва та управління.

Далі проводимо SPACE – аналіз робочого середовища ТОВ «Нова Пошта» на основі виявлених сильних і слабких сторін, ризиків і можливостей (табл. 3.3) для визначення стратегічних аспектів формування напрямів використання економічного потенціалу підприємства в умовах посилення конкуренції.

На підставі представлених оцінок можна побудувати «SPACE»-матрицю та нанести вектор, що характеризує стратегію, що існує в даний період на середовища ТОВ «Нова Пошта» (рис. 3.13).

## Груповання факторів з координатами для SPACE - матриці

Внутрішня стратегічна позиція		Зовнішня стратегічна позиція	
Фінансова сила, FS	Оцінка, бал	Стабільність середовища, ES	Оцінка, бал
Можливість отримання кредитів	5	Стабільні зв'язки з партнерами	4
Платоспроможність організації	4	Стабільність сезонного впливу	5
Державна підтримка (компенсації)	6	Стабільність законодавства	6
Наявність фінансових ресурсів	0	Стабільність цін на постачальників	5
Власні резервні фонди	-1	Наявність сировинної бази	-2
Стабільність відносин із банком	7	Положення з попитом на ринку	5
Структура оборотних коштів	-5	Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків	0
Середня оцінка	2.2	Середня оцінка	1.85
Імідж підприємства	2	Можливість розширення виробництва	2
Канали розподілу	-1	Стабільність виробництва	1
Ціна реалізації	-6	Стан бази	-2
Якість обслуговування	3	Можливість економії ресурсів	-6
Наявність кваліфікованих управлінців	4	Кваліфікований персонал	5
Широкий асортимент	4	Виробничий досвід	3
Задоволення потреб	2	Можливість диверсифікації виробництва	-6
Середня оцінка	1.14	Середня оцінка	-0,43
Оцінка за позицією	3,43	Оцінка за позицією	1,42



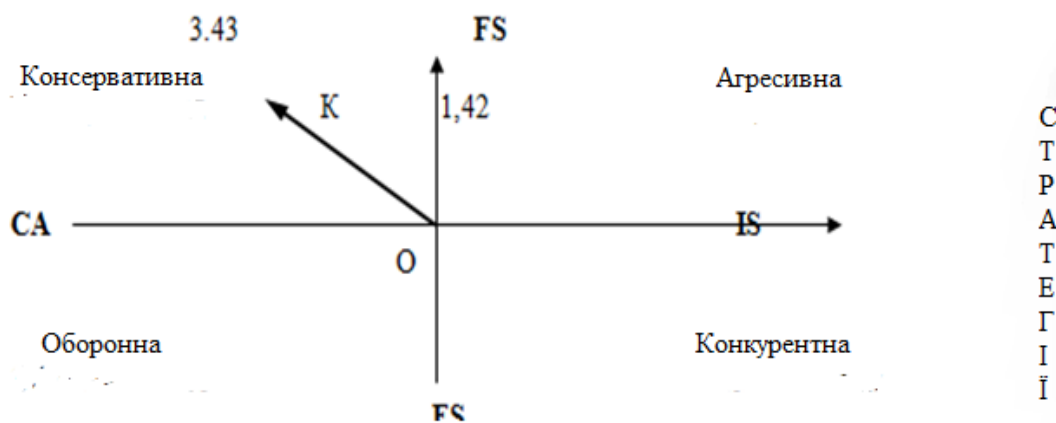


Рис. 3.13. «SPACE»-матриця середовища ТОВ «Нова Пошта»

Відповідно до положення вектора ОК, можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» використовує консервативну стратегію. В даному випадку ця стратегія не є негативною через те, що підприємство займає певний сегмент ринку і досить успішно функціонує на ньому. Тому можливе збереження цієї стратегії. Для вдосконалення цієї стратегії можна запропонувати підприємству диверсифікувати свою діяльність з допомогою виходу зовнішній ринок країн, в яких ще немає представництва ТОВ «Нова Пошта».

Як правило, для формування стратегії підвищення потенціалу підприємства насамперед »дерево цілей, яке дасть можливість для визначення типу стратегічного розвитку бізнесу. Вибір стратегічного напрямку збільшення економічного потенціалу підприємства являє собою [50]:

- генерування альтернативних стратегій, що надають змогу досягти бажаних цілей і завдань;
- «доведення» до рівня адекватності цілям розвитку підприємства й вибір загальної конкурентної стратегії бізнесу;
- аналіз альтернатив в межах обраної загальної стратегії підприємства з метою наповнення її конкретним змістом.

Розглянемо основні напрями розвитку стратегії формування економічного потенціалу бізнесу з позицій основних видів потенціалу (рис. 3.14).



Рис. 3.14. Основні напрями розвитку стратегії формування економічного потенціалу бізнесу з позицій основних видів потенціалу [50]

«При розробці стратегічних напрямів нарощення економічного потенціалу необхідно користуватись методикою, яка буде враховувати необхідність елементів контролю та керованості системи, результати внутрішніх чинників конкурентності: інформаційний потенціал, фінансовий потенціал, техніко-технологічний потенціал, маркетинговий та організаційний потенціал тощо. Система таких чинників є складовою частиною процесу формування конкурентних переваг і надає перевагу у конкурентній боротьбі. Проте, сучасні умови господарювання вимагають від підприємства більше приділяти увагу покращенню товарної сітки, сервісному обслуговуванню, удосконаленню іміджа тощо. Саме такі заходи дадуть змогу підприємству отримувати максимальний прибуток при нарощенні економічного потенціалу [50].

Розглянемо види стратегій, які вчені рекомендують для використання при нарощенні економічного потенціалу бізнесу:

– стратегія фінансування – це системний підхід до управління грошовими ресурсами підприємства з метою забезпечення його фінансової стабільності та відповідності стратегічним цілям; забезпечує узгодження основних принципів фінансування основних напрямів діяльності підприємства, визначення способів та джерел фінансування, розроблення схем оптимізації структури основного та позикового капіталу, бюджетування основних напрямів діяльності підприємства [50];

– стратегія інвестування – є важливою частиною стратегічного управління підприємством і визначає, як підприємство буде вкладати свої фінансові ресурси для досягнення своїх стратегічних цілей. Стратегія інвестування повинна бути відповідною стратегії загального розвитку підприємства та враховувати його фінансові можливості та цілі. Це важливий елемент для забезпечення стійкого фінансового розвитку та конкурентоспроможності підприємств;

– стратегія розподілу прибутку – включає напрями розподілу прибутку підприємства, формування оптимальної структури розподілу, напрями спрямування прибутку на розширення бізнесу та мотивації працівників. Дана стратегія направлена як правило на посилення конкурентних позицій, нарощення економічного потенціалу на основі двох попередніх стратегій.

Уточнення стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства можливе за такими шляхами: з метою забезпечення перспектив діяльності через сумарний чи накопичувальний (наростаючий) підсумок за певні роки запланованого інтегрального показника на кінець зазначеного періоду; цільове значення показників на кінець встановленого періоду за кожним із напрямів та шляхом кваліметричного моделювання побудова комплексного задля прогнозування майбутнього. Це також стосується формування організаційного забезпечення і необхідності забезпечення економічних інтересів стейкхолдерів при здійсненні змін відповідно до динаміки зовнішнього середовища та формування сценаріїв стратегії на підставі стратегічних напрямів діяльності для підтриманні конкурентних переваг на вибраних ринках.»

Модель вибору стратегічних напрямів розвитку, яка орієнтована на створення та реалізацію елементів циклової економіки, яка є сучасним втіленням конкурентного середовища представлена на рис. 3.15 [30].



Рис. 3.15. Модель вибору стратегічних напрямів розвитку, орієнтована на створення та реалізацію елементів циклової економіки [30]

Досить часто на підприємстві існує низка перешкод, що заважають реалізації вибраної «стратегії нарощенню економічного потенціалу. Перешкодами варто вважати низьку інвестиційну спроможність, відсутність власних розробок НТП, неспроможність управлінців підприємством приймати виважені та обґрунтовані рішення. При несприятливому інвестиційному кліматі й фінансовій платоспроможності підприємство не зможе підвищити свій

виробничотехнологічний потенціал, що в свою чергу не дозволить нарощувати потенціал бізнесу [50].

Правильно обрана стратегія підприємства може бути реалізована завдяки визначені перспективних факторів діяльності підприємства на основі діагностики його вирашних можливостей та здійснення прогнозів розвитку зовнішнього середовища. Стратегія підприємства повинна постійно уточнюватись та удосконалюватись відповідно до змін на підприємстві, адже зовнішнє середовище підприємства має властивість постійно змінюватись [50].

Оскільки ТОВ «Нова пошта» є лідером на ринку доставки в Україні, то буде доцільно обрати стратегію, яка дозволить розширити міскість ринку, захистити позиції та розширити ринков участку.

Модель розробленої стратегії показано на рис. 3.16. Ціль стратегії розширення ринку та диверсифікації для ТОВ «Нова пошта» за рахунок ефективного використання потенціалу: підвищення конкурентного статусу, захоплення більшої частки ринку, вихід діяльності закордон, задоволення вже існуючих клієнтів.

Основними загрозами реалізації стратегії розширення ринку та диверсифікації для ТОВ «Нова пошта» за рахунок ефективного використання потенціалу є: велика конкуренції на міжнародному ринку;

- зовнішні політичні чинники, якими підприємство не в силах управляти;
- конкуренти з передовими технологіями;
- зменшення обсягів традиційних послуг.

Запропонована модель стратегії розширення ринку та диверсифікації для ТОВ «Нова пошта» за рахунок ефективного використання потенціалу підприємства можна реалізувати за допомогою двох конкурентних стратегій: стратегія виходу на нові ринки збуту та стратегія задоволення вже існуючих клієнтів.

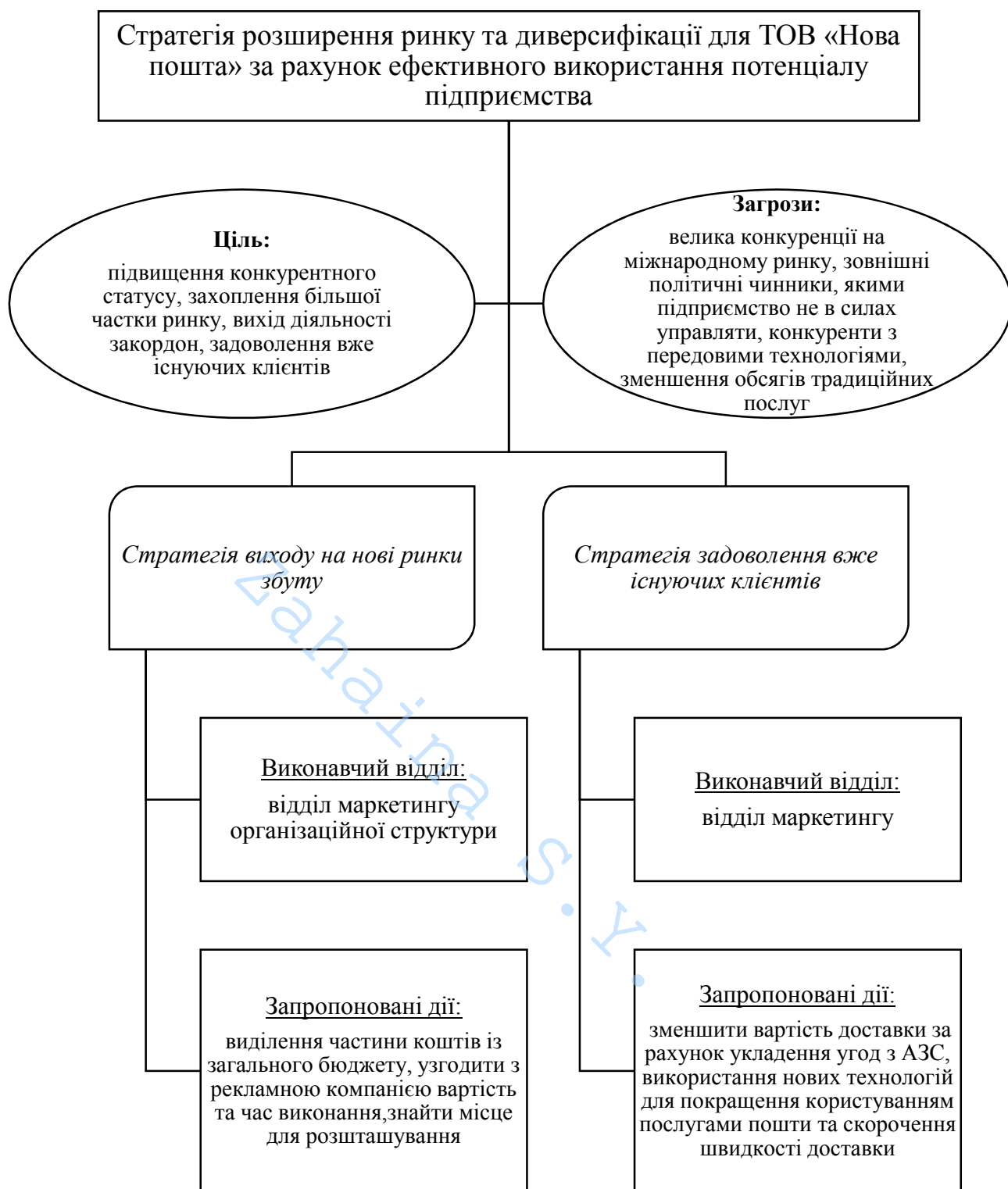


Рис. 3.16. Стратегія нарощення ефективності використання потенціалу та збільшення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»

Виходячи з даної інформації для збільшення конкурентоспроможності підприємства за допомогою ефективного використання потенціалу доцільно буде скористатися стратегією, яка розрахована для підприємства-лідера на ринку. У

даному випадку ефективно буде провести маркетингову діяльність на зовнішніх ринках збуту, де ТОВ «Нова пошта» є не такою відомою як в Україні, та для збереження вже існуючих клієнтів зменшити ціни на послуги та ввести інноваційні технології в свою діяльність.

### **Висновки до третього розділу**

Отже, основною метою діяльності ТОВ «Нова пошта» є утримання рівня лідеру на ринку логістичних послуг та додаткових в тому числі, знаходячи вплив та використовуючи правильну рекламну компанію, яка буде сприйнятна кожною віковою категорією та соціальною групою. Проаналізувавши маркетингову діяльність можна зробити висновок, що найбільш дієвими є дії через взаємодію за допомогою соціальних мереж з споживачами. Саме ця діяльність привертає увагу користувачів послугами пошти та викликає бажання скористатися саме цією службою доставки. Підприємство, як і всі на даний момент, знаходиться під впливом зовнішніх чинників, проте за останні роки воно показало, що може швидко реагувати на всі загрози та тримати показники на рівні.

Проте ТОВ «Нова пошта» відповдати сучасним тенденціям, а для підвищення ефективності доцільно буде використання нових цифрових технологій, які дозволять споживачам полегшити процес оформлення замовлення та зменшити можливий час доставки посилки. Серед таких технологій можуть бути:

- захищені пристрої, в яких використовується технологіч штрих-кодів;
- мобільні програми та програмне забезпечення управління складом;
- сканери штрих-кодів;
- радіочастотні технології.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» встановив, що компанія займає стійкі лідерські позиції на ринку послуг швидкої доставки. ТОВ «Нова Пошта» потрібно використовувати ефективну рекламну компанію за допомогою різних рекламних носіїв, які допоможуть компанії ознайомити своїх клієнтів зі своїми

послугами, що забезпечить їй стійкий потенціал розвитку на ринку.

Для прогнозування основних показників ефективності використання потенціалу ТОВ «Нова пошта» було використано лінію тренду. Спрогнозовано такі показники: коефіцієнти зносу, придатності, фондівдачі, фондоозброєності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності операційної діяльності та показник ефективності використання потенціалу. Майже всі прогнозні значення мають тенденцію до зростання, окрім коефіцієнта зносу та показника фінансового левериджу. Це свідчить про можливе зростання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» в наступні 3 роки. Проте даний прогноз не може враховувати зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства та оснований лише на показниках останніх років. Незважаючи на це, величина вірогідності апроксимації  $R^2$  є дуже великою для даних прогнозів, що свідчить про те, що ймовірність здійснення прогнозів є досить високою.

За допомогою SPACE-аналізу ми визначили, що ТОВ «Нова пошта» використовує у своїй діяльності консервативну стратегію. У випадку даного підприємства ця стратегія є доцільною, адже компанія вже займає велику частку ринку та є певний лідером. Для удосконалення даної стратегії можна запропонувати підприємству розширити свій ринок на територію, в якій вона не так популярна, тобто вийти на зовнішні ринки та збільшити діяльність закордоном в країни, де ще немає представників підприємства.



## ВИСНОВКИ

Створення концепції потенціалу підприємства відображає складний процес розвитку, «має тривалу історію, характеризується багатьма науковими підходами, підтверджує ідеї різних економічних концепцій, має спільне та відмінне в сучасних методах. Вивчати потенціал підприємства лише за допомогою однієї концепції потенціалу, з урахуванням зовнішньої ситуації, неможливо, існують різні підходи до визначення окремих фінансових ресурсів, резервів, наявних і прихованих, виробничих, ринкових та інших можливостей підприємств. Етимологічно слово «потенціал» походить від латинського слова *potentia*, що означає «сила», «приховані можливості».

Формування потенціалу є складним динамічним процесом, орієнтованим на високу взаємодію із зовнішнім середовищем і забезпеченням якісної реалізації, важливо визначити, які чинники визначають розвиток елементів і впливають на їх збалансованість та ефективність використання. Важливою частиною формування економічної спроможності в мінливих умовах навколишнього середовища є необхідність взяти її особливі характеристики, що діють на конкретних ринках, які характеризуються ідентифікацією виробничого чи споживчого попиту, усталеними промисловими технологіями та відповідними фінансовими умовами. І виробничі цикли, оновлення цін на робоче обладнання, сировину, матеріали, якісні зміни в потребах споживачів, місце іміджу при виборі продукції, яку виробляє сама компанія.

Аналіз методичних підходів до оцінювання формування та використання економічного потенціалу підприємства на основі різних аспектів є важливим етапом для розуміння його стану та можливостей. Саме комплексний підхід дозволяє отримати повну картину економічного потенціалу підприємства, розкриваючи його сильні та слабкі сторони, а також вказуючи на можливі напрями оптимізації та розвитку.

ТОВ «Нова Пошта» - це основний поштовий оператор України щодо експрес-доставки посилок в межах України із часткою ринку понад 60%. Понад 20 років успішного розвитку свідчить про постійне зростання та нарощування потенціалу. Підприємство здійснює інвестиції у власний розвиток, зокрема починаючи з 2018 року відкрилось та діють шість інноваційних поштових терміналів. З 2021 по 2022 рік чистий прибуток зріс на 15,4%.

Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Нова пошта» дає можливість зробити такі висновки: істотне зростання чистого доходу на 40% за три роки свідчить про успішну діяльність та її здатність генерувати прибуток; зростання собівартості пов'язане зі збільшенням операційних витрат (зокрема оплати праці), що може вимагати уваги до оптимізації процесів і контролю над витратами; низьке значення коефіцієнта абсолютної ліквідності підкреслює можливі труднощі у виплаті короткострокових зобов'язань в разі необхідності. Вважаємо, що ТОВ «Нова пошта» необхідно удосконалити стратегію управління ліквідністю, можливо, шляхом збільшення ліквідних активів або зменшення короткострокових зобов'язань. Таким чином, ТОВ «Нова пошта» має потужний потенціал для розвитку, але також існують певні аспекти, які вимагають уваги та можливих коригувань для забезпечення стабільного та ефективного фінансового стану в майбутньому.

Проведений аналіз вказує на те, що ТОВ «Нова пошта» має високий рівень економічного потенціалу, успішно конкурує на ринку доставки посилок. Висока фінансова стабільність підприємства свідчить про його здатність ефективно управляти грошовими ресурсами. Сильні виробничі та технологічні можливості свідчать про те, що ТОВ «Нова пошта» може надавати високоякісні послуги та впроваджувати нові технології. Щодо кадрового потенціалу, то здатність ТОВ «Нова пошта» залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників свідчить про ефективність управління персоналом. Проблеми з маркетинговим потенціалом можуть бути вирішені стратегічними заходами, наприклад, розробкою ефективних маркетингових стратегій чи підвищенням усвідомленості бренду. Зростання коефіцієнта використання економічного потенціалу до 13% в

2022 році свідчить про те, що ТОВ «Нова пошта» ефективно використовує свій економічний потенціал для отримання прибутку. Загалом, незважаючи на деякі проблеми у маркетинговому потенціалі, ТОВ «Нова пошта» успішно використовує свій економічний потенціал і досягає високих прибутків.

Аналіз активності конкурентного ринку показав, що першочерговим завданням логістичного оператора є вирішення питання запровадження передових інформаційних технологій. У період 2020-2023 років загальна економічна діяльність ТОВ «Нова пошта» змогла залишитися конкурентоспроможною.

Прогноз на зростання показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» є позитивним сигналом і вказує на потенціал для подальшого розвитку компанії. Однак важливо враховувати можливі загрози та зовнішні чинники, які можуть вплинути на ці прогнози. Наведений аналіз є важливим інструментом для планування формування економічного потенціалу ТОВ «Нова Пошта», але також важливо враховувати невизначеність та змінність у бізнес-середовищі. Реагуючи гнучко та стратегічно на зміни, ТОВ «Нова Пошта» може максимізувати свій потенціал і уникнути можливих негативних впливів зовнішніх факторів.

Проблема конкурентоспроможності є визначальною для розвитку ТОВ «Нова пошта». Вона має глобальний характер, оскільки, з одного боку, визначає економічну та соціальну політику країни, а з іншого – враховує інтереси своїх громадян, які виступають споживачами. Важливе місце в політиці розвитку економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» займає процес становлення конкурентоспроможних економічних структур ринкового типу, які забезпечують розвиток та інноваційність ТОВ «Нова пошта».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу сервісного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7028> (дата звернення: 24.11.2023).
2. Алієв Р. А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 54-59.
3. Андрієнко М. М., Шпак І. О. Економічна оцінка критеріїв управління результативністю підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. №4 (63). С. 35-40.
4. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Очеретяна С. М. Методичні засади діагностування результативності модернізації підприємств в контексті реалізації інноваційного потенціалу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (149). С. 8-16.
5. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М., Загайна С. Ю. Дослідження підходів формування економічного потенціалу підприємства у контексті транспарентності розвитку інвестиційних процесів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №3(83). URL: <https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/> (дата звернення: 29.11.2023).
6. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П. Кривенко Є.А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 13–20.
7. Ареф'єва О. В. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(1). С. 5-9.

8. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. № 2(76). С. 137-145.
9. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Scientia Fructuosa. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. №141(1). С. 58-68.
10. Бойківська Г.М. Закономірності, характеристики та фактори формування виробничого потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С.298-304.
11. Бормотова М. В., Москаленко Б. А., Сухоребрий Є. В. Принципи та фактори формування і використання інвестиційного потенціалу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 59–63.
12. Буркіна Н. В., Капітонець М. В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. *Економіка і організація управління*. 2020 №3 (39), С.93-103.
13. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.
14. Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімук Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7858> (дата звернення: 24.11.2023).
15. Вертелева О. С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 33–48.
16. Власенко В. В. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 49. С. 97–103.
17. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Том 21. Вип. 3 (52). С. 65–79.
18. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern*

*Economics*. 2020. № 21 С. 37-44

19. Вовк О. М., Кравчук Н. М. Теоретико-методичні основи управління прибутковістю транспортних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. (17). С. 230-234.

20. Вовк О.М., Ковальчук А. М., Сафонік Н. П. Проєктування векторів відновлення інфраструктури вантажних перевезень. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №7 (21). С. 219-232.

21. Вовк О.М., Ковальчук А.М., Гончарова Н. В. Адаптивні технології ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 151–155.

22. Воронков О. О. Потенціал і розвиток підприємства : конспект лекцій для студентів заочної форми навчання спеціальності 051 – Економіка. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 133 с.

23. Гайбура Ю. А., Загнітко Л. А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. №24 (2). С. 99-104.

24. Господарський кодекс України Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 24.11.2023).

25. Дзисюк Ю. В. Фактори, що визначають конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «*Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку*» (м. Умань, 30-31 жовтня 2019 р.). Умань: Візаві, 2019. С. 329–331.

26. Дулуб Л. М., Зайченко І. В., Кулинич Л. В. Чинники впливу на формування і використання трудового потенціалу підприємства *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип.7. С. 433–438.

27. Дядюра К.В., Іванова Н.С. Кадровий потенціал підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар.наук.-

практ. конф., 22 квітня 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 66-68.

28. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Фактори зростання прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №7 (34). С. 46-49.

29. Загайна С.Ю. Діяльність логістичних підприємств в умовах економіки воєнного часу (на прикладі ТОВ «Нова пошта»). *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*. матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 22-23 вересня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 385-386

30. Ігуменцев О. В. Стратегічні напрями розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №3. С. 191-198

31. Карась Ю. Теоретичний зміст поняття «виробничий потенціал» аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-27>

32. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп. : підручник. К. : Центр учбової літератури. 2013. 248 с.

33. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73–82.

34. Клименко В. В., Лозова Г. М. Ефективність діяльності підприємств на ринку логістичних послуг в Україні. *The actual problems of regional economy development*, 2021. №2(17). С. 94-108.

35. Кобець С. П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8968> (дата звернення: 19.11.2023)

36. Кобиліух О., Гірна О. Сучасні тренди на ринку експрес-доставки в Україні. *Академічні візії*. 2022. №12. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/88> (дата звернення: 19.11.2023)

37. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економічний форум*. 2019. URL:

<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (дата звернення: 19.11.2023).

38. Криклій О. Систематизація теоретичних підходів до визначення сутності поняття «прибуток». *Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, серія: Економічні науки*. 2013. № 3. С. 307-327.

39. Кунда Н. Т., Огійчук О. В. Аналіз складових експрес-доставки вантажів у міжнародному сполученні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2023. Том 34 (73) № 4 С. 242-250

40. Ляшевська В. І., Сквіра І. О., Бойко Ю. А. Конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору на зовнішньому ринку. *Причорноморські економічні студії. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»*. 2018. Випуск 28-1. С. 31–34.

41. Майборода О. Є., Сукрушева Г. О., Куліш Є. В. Теоретична сутність категорії «прибуток підприємства». *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 310-313.

42. Мартиновський В. С., Кравець В. Г. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2015. №7(3). С. 50-54.

43. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9(135). С. 36–46.

44. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0/page10.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0/page10.html) (дата звернення: 21.10.2023)

45. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8352> (дата звернення: 23.11.2023)

46. Омелянчук І. М., Томашук І. В. Конкурентоздатність аграрних підприємств в ринкових умовах та шляхи її підвищення. *Економіко-правові*



аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 23-24 вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 199–201.

47. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка та управління підприємства. Мукачівський державний університет*. 2018. Випуск №17. С. 308–313.

48. Орехова А. І. Плаксієнко В. Я., Назаренко І. М. Наукове обґрунтування інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. №3(482). С. 375-380.

49. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL:<https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 20.11.2023)

50. Павлов К. В., Павлова О. М., Шостак Л.В., Романюк Д. А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна*. 2021. Вип. 14. С. 90-95

51. Пілецька С. Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100-106.

52. Постол А. А. Фактори формування і використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6317> (дата звернення: 29.11.2023)

53. Проценко А. В. Домінантні чинники управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства. *Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія / за ред. Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. С. 15–25.*

54. Романюк І.А. Нові чинники та концепції здійснення інтенсифікації господарства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 4 (36). С. 60-63.

55. Роскладка Н., Вівсюк І. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Економіка та*

*суспільство*. 2022. Вип.34. С.312-319

56. Сабадирьова А. Л. Організаційні основи інформаційної системи оцінки потенціалу промислового підприємства. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/444/1/%D0%A1%D0%>. pdf (дата звернення: 23.11.2023).

57. Сафонік Н. П., Ковальчук А. М., Карпенко І. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адаптації до змін. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 287–293.

58. Смерічевський С. Ф. Стратегічні аспекти маркетингу територій в умовах децентралізації управління України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26(2). С. 55-59.

59. Соловей Н., Гудима В. Аналіз ділової активності підприємства як основи підвищення ефективності його діяльності. *Молодий вчений*. 2019. №1 (65). С. 247–249.

60. Сталий розвиток ТОВ «Нова Пошта». URL: [https://novaposhta.ua/csr/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2021/](https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021/) (дата звернення: 21.11.2023).

61. Титикало В. С. Методологічне підґрунтя формування системи забезпечення просторово-процесного управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 143-151.

62. Тараненко О. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 84-92.

63. Терещенко С.І. Ресурсне забезпечення аграрних формувань в умовах нестабільної економіки. *Економіка АПК*. 2013. №7. С. 82-86.

64. ТОВ «Укрпошта». URL:<https://www.instagram.com/ukrposhta/> дата звернення: 21.11.2023).

65. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

66. Фінанси підприємств: навчальний посібник / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.

67. Хринюк О. С. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 3. С. 772–776.

68. Шкроміда Н. Я. Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9. Ч. 1. С. 383–386.

69. Influence of technology on route management systems. URL: <https://yalantis.com/blog/add-route-planning-to-an-app/> (дата звернення: 27.11.2023)

70. Justin. URL: <https://www.instagram.com/justinpostservice/> (дата звернення: 21.11.2023)

71. Tkachenko V., Kwilinski A., Kaminska B., Tkachenko, I., Puzyrova, P. Development and effectiveness of financial potential management of enterprises in modern conditions. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2019. №3(30), P. 85-94.

72. Kuzior A., Arefieva O., Kovalchuk A., Brožek P., Tytykalo V. Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*. 2022. 14(19):11937. <https://doi.org/10.3390/su141911937> (дата звернення: 5.11.2023).

73. Meest Ukraine. URL: <https://www.instagram.com/meestukraine/> (дата звернення: 21.11.2023).

74. Nova Global. URL: <https://nova.global/about/> (дата звернення: 22.11.2023)

75. Supernova Airlines. URL: <https://supernova.aero/> (дата звернення: 27.11.2023).

76. Ways technology is changing the delivery and courier industry. URL: <https://www.weareconker.com/ways-technology-is-changing-the-delivery-and-courier-industry/> (дата звернення: 21.11.2023).

77. What Is a Competitive Environment? (With Types and Examples). URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/competitive-environment> (дата звернення: 8.11.2023).