

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

**Фінансово-економічний факультет**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління**

**Спеціальність 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма**

**«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему

**«ЕКОНОМІЧНІ ВАЖЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студента IV курсу групи МЗЕД-20.07 \_\_\_\_\_ Чарієва Езіза

Науковий керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Н.А. Гринчак

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

**Київ 2024**

Ім'я користувача:  
Лариса Лазоренко

ID перевірки:  
1016384323

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

ID користувача:  
100011453

Назва документа: КРБ\_Чарієва Езіз

Кількість сторінок: 65 Кількість слів: 13376 Кількість символів: 106922 Розмір файлу: 2.16 MB ID файлу: 1016194990

## 19.2% Схожість

Найбільша схожість: 11.4% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1008071875)

10.1% Джерела з Інтернету

824

Сторінка 67

12% Джерела з Бібліотеки

117

Сторінка 71

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

3

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та  
публічного управління

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
Чарисва Езіза**

**1. Тема роботи:** «Економічні важелі підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства»

**керівник роботи:** к.е.н., доц. Гринчак Н.А.

затвержені наказом НАСОНА №65 від 23.02.2024 р.

**2. Строк подання студентом роботи:** \_\_\_\_\_

**3. Вихідні дані до роботи:** праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем оцінки та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, періодичні видання, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, фінансова та управлінська звітність міжнародного підприємства.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- визначити концепцію міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати сучасні підходи до аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- виокремити стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергію в умовах війни;
- проаналізувати організаційно-економічну та міжнародну діяльність ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- дослідити міжнародну конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»;
- обґрунтувати передумови удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»;
- запропонувати формування механізму та обґрунтування комплексу важелів оптимізації управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

**5. Перелік графічного матеріалу** має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

**6. Дата видачі завдання** \_\_\_\_\_

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	23.02.2024 – 18.03.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	18.03.2024 – 29.03.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.04.2024 – 26.04.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	29.04.2024 – 15.05.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.05.2024 – 06.06.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.06.2024 – 14.06.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.06.2024 – 19.06.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.06.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.06.2024 – 21.06.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.2024 – 28.06.2024

Студент \_\_\_\_\_ **Чарисв Езіз**  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Н.А. Гринчак**  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Концепція міжнародної конкурентоспроможності підприємства .....	6
1.2. Сучасні підходи до аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства .....	12
1.3. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни .....	18
ГЛАВА 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	24
2.1 Аналіз організаційно-економічної та міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	24
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» .....	33
2.3 Аналіз міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».....	39
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	50
3.1. Обґрунтування передумов удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».....	50
3.2. Формування механізму та обґрунтування комплексу важелів оптимізації управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства .....	56
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Підприємство, що розвивається і діє на ринку виробництва товарів або надання послуг, прагне досягти своєї основної мети - максимізувати прибуток. Для досягнення цієї мети необхідно враховувати ряд параметрів, таких як формування персоналу, облік виробничих потужностей, маркетингове дослідження ринку, розвиток управлінської структури, знання економічних характеристик підприємства і т.д. Одним з факторів, що впливають на збільшення прибутку підприємства, є його міжнародна конкурентоспроможність на ринку порівняно з іншими організаціями, що виробляють аналогічні або подібні товари, товари-замінники. Цей показник є важливим індикатором зростання і розвитку будь-якого міжнародного підприємства в сучасних умовах.

На сьогоднішній день актуальною стає проблема підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Ринкова ситуація значно залежить від результатів конкурентної боротьби та стану підприємств. Для оцінки реальних можливостей у конкурентній боротьбі та розробки заходів для підвищення міжнародної конкурентоспроможності та досягнення успіху, підприємства проводять аналіз своїх сильних і слабких сторін. У процесі маркетингового дослідження використовуються кількісні показники, які свідчать про стійкість позиції підприємства, його здатність задовольняти попит на ринку та досягати стабільних результатів. Міжнародні підприємства з низькими витратами виробництва отримують більший прибуток, що дозволяє їм розширювати виробництво, підвищувати технічний рівень, ефективність та якість продукції, а також вдосконалювати систему збуту. Це сприяє збільшенню частки такого міжнародного підприємства та його продукції на ринку в порівнянні з іншими підприємствами, які не мають таких фінансових та технічних можливостей.

Вищевикладене зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи бакалавра, її мету, завдання, об'єкт та предмет.

*Мета і завдання дослідження.* Мета кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка шляхів та обґрунтування економічних важелів підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення зазначеної мети було поставлено й вирішено такі *завдання*:

- визначити концепцію міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати сучасні підходи до аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- виокремити стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергію в умовах війни;
- проаналізувати організаційно-економічну та міжнародну діяльність ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- дослідити міжнародну конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»;
- обґрунтувати передумови удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»;
- запропонувати формування механізму та обґрунтування комплексу важелів оптимізації управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

*Об'єкт кваліфікаційної роботи* – діяльність підприємства ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному ринку.

*Предмет кваліфікаційної роботи* – аналіз міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та виявлення важелів її підвищення.

*Методи дослідження.* У кваліфікаційній роботі бакалавра використано наступні методи наукового пізнання: аналізу і синтезу, зіставлення і порівняння, балансовий, горизонтального і вертикального аналізу, логічний метод.

*Інформаційна база дослідження.* Інформаційну базу дослідження становлять: праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем оцінки та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, періодичні

видання, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, фінансова та управлінська звітність міжнародного підприємства.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що сформульовані висновки та рекомендації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» можуть бути використані при формулювання стратегії розвитку підприємства на міжнародних ринках.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 72 сторінки. Робота містить 15 рисунків, 9 таблиці. Перелік використаних джерел налічує 60 найменування.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Концепція міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Останнім часом все більше уваги приділяється конкурентоспроможності країни як показнику її успіху. Глобальна економіка стикається зі складними проблемами, які взаємопов'язані і характеризуються економічною невизначеністю. Тому кожна країна повинна правильно визначити свої реальні джерела конкурентоспроможності і зменшити негативні наслідки для економічного розвитку в конкретних умовах [1].

Очевидно, питання конкурентоспроможності є дуже актуальним на національному рівні. Конкурентоспроможність - це складна концепція, яка не має єдиного визначення, незважаючи на багато досліджень у різних галузях і підходах.

Зміни в складі факторів формування конкурентоспроможності призводять до появи нових аспектів цього поняття. Тому проблематика конкурентоспроможності продовжує активно досліджуватися в науковій літературі. Це свідчить про складність даного явища та управління ним в економіці. Щодо визначення самого поняття конкуренції поки що не існує єдиної позиції, і можна говорити лише про різні підходи. Теоретично складно визначити конкурентоспроможність, особливо в контексті економіки в цілому. Вона має багато значень, а походження концепції пов'язане з економікою зовнішньої торгівлі та її роллю в національному та міжнародному економічному благополуччі. Конкурентоспроможність формується на чотирьох самостійних, але взаємопов'язаних рівнях, які включають [7]:

1. товарна (конкурентоспроможність реалізованих товарів і послуг);
2. мікрорівень (конкурентоспроможність організація, фірма, підприємство);

3. мезорівень (підприємство, регіон, галузь), де складаються передумови для конкурентоспроможності бізнесу; об'єднання товаровиробників (організація, фірма, підприємство) галузі;

4. макрорівень - (країна) головний майданчик, на якій створюються умови для національної конкурентоспроможності держави.

Більш детально характеристики видів конкурентоспроможності представлені в табл. 1.1. [1, 4, 5, 7, 12-15].

Таблиця 1.1

## Характеристика видів конкурентоспроможності

Вид конкурентоспроможності	Суб'єкт конкурентоспроможності	Деякі фактори конкурентоспроможності
Товарна	Товари (роботи, послуги)	1) Якість продукції, відповідність нормам і стандартам; 2) Ціна; 3) Відповідність. споживчого попиту.
Мікрорівень	Товаровиробник (організація, фірма, підприємство)	1) Порівняльна конкурентоспроможність продукції; 2) Ефективність виробничої діяльності; 3) Фінансові показники діяльності; 4) Ефективність організації і збуту продукції на ринку і його частка.
Мезорівень	Об'єднання товаровиробників (організація, фірма, підприємство) галузі	1) Внутрішня структура галузі; 2) Вплив зовнішнього середовища; 3) Конкурентоспроможність окремих елементів; 4) Взаємодія між елементами системи.
Макрорівень	Народне господарство в цілому, конкурентоспроможність країни, конкурентоспроможність регіонів	1) Інвестиційний клімат; 2) Науково - технічний рівень; 3) Конкурентоспроможність промисловості і галузей народногосподарського комплексу в цілому; 4) Економічна безпека; 5) Раціональне національне законодавство та його зв'язок з міжнародним правом

*Джерело: сформовано автором на основі [1, 4, 5, 7, 12-15]*

Огляд літератури виявив кілька концепцій і теорій конкурентоспроможності. Згідно з таблицею 1.2, ці концепції розглядають конкурентоспроможність нації [5, 6, 10]. Існують різні погляди на визначення

конкуреноспроможності на національному рівні, яка базується на економічних показниках і здатності економіки підвищувати рівень життя, розширювати можливості працевлаштування і збільшувати реальні доходи. Крім того, враховуються умови лібералізації ринків товарів і послуг [7]. Ці різні погляди на конкуреноспроможність ускладнюють розробку комплексної основи для пояснення причин відмінностей в конкуреноспроможності між країнами [2].

Таблиця 1.2

## Визначення міжнародної конкуреноспроможності

Автор / рік	Визначення
1	2
Altomonte et al. [2012]	Зовнішня або міжнародна конкуреноспроможність - це здатність обмінювати товари і послуги, які є в країні в достатку, на товари і послуги, яких не вистачає в цій країні.
Barker, Köhler [1998]	Конкуреноспроможність країни - це ступінь, в якій вона може в умовах вільного і справедливого ринку виробляти товари або послуги, що відповідають вимогам міжнародних ринків, одночасно підтримуючи і розширюючи реальні доходи населення в довгостроковій перспективі.
Bobba et al. [1971]	Конкуреноспроможність - це здатність націй, регіонів і підприємств генерувати багатство, що є передумовою високої заробітної плати.
Європейська комісія [2001]	Конкуреноспроможність нації - це здатність економіки забезпечувати своє населення високим і зростаючим рівнем життя і високим рівнем зайнятості на стійкій основі.
Flejterski [1984]	Конкуреноспроможність - це здатність сектора, галузі або галузі розробляти і продавати свої товари за цінами, якістю та іншими характеристиками, які більш привабливі, ніж паралельні характеристики товарів, пропонувані конкурентами.
Krugman [1990, 1994]	Якщо конкуреноспроможність має якесь значення, це просто ще один спосіб висловити продуктивність. Здатність країни поліпшити свій рівень життя майже повністю залежить від її здатності підвищити свою продуктивність. Конкуреноспроможність - безглузде слово стосовно національної економіки.
Porter [1990]	Єдина істотна концепція конкуреноспроможності на національному рівні - це національна продуктивність. Конкуреноспроможність - це здатність економіки забезпечувати своїм жителям зростаючий рівень життя і високу зайнятість на стійкій основі.
Porter et al. [2008]	Найбільш інтуїтивне визначення конкуреноспроможності - це частка країни на світових ринках своєї продукції. Це робить конкуреноспроможність грою з нульовою сумою, тому що виграш однієї країни відбувається за рахунок інших

## Продовження табл. 1.2

1	2
Scott, Lodge [1985]	Конкурентоспроможність - це здатність країни створювати, виробляти, розповсюджувати та / або обслуговувати продукти в міжнародній торгівлі, отримуючи при цьому зростаючу віддачу від своїх ресурсів.
Tyson D'Andrea [1992]	Конкурентоспроможність - це наша здатність виробляти товари і послуги, які відповідають критерію міжнародної конкуренції, в той час як наші громадяни мають рівень життя, який росте і стійкий.
WEF [Schwab, Sala-i-Martin 2013]	Конкурентоспроможність - це сукупність інститутів, політик і факторів, що визначають рівень продуктивності в країні.
WEF [1996]	Конкурентоспроможність - це здатність країни досягати стійко високих темпів зростання ВВП на душу населення.
(OECD, 1996)	Конкурентоспроможність - це здатність країни виробляти товари і послуги, які можуть бути обмінені на світовому ринку в умовах вільної і справедливої ринкової економіки, одночасно підтримуючи і розширюючи реальні доходи своїх людей.
(IMD, 2000)	Конкурентоспроможність - це здатність країн забезпечувати середу, в якій підприємства можуть конкурувати.

*Джерело: сформовано автором на основі [12-15, 44-50, 54-57]*

Найбільш впливовими і видатними концепціями є наступні: концепція невидимої руки Адама Сміта, концепція порівняльних переваг Девіда Ріккардо, теорії підприємця і інновацій Шумпетера, теорія конкурентоспроможності Портера і концепція (критика) конкурентоспроможності Кругмана. Перші дві пояснюють міжнародну торговельну систему, яка базується на принципі абсолютних і порівняльних переваг. Основна увага Шумпетера спрямована на інноваційну діяльність як ключовий фактор, що визначає конкурентоспроможність. Кругман вніс свій внесок у теорію конкурентоспроможності, демонструючи актуальність продуктивності для конкурентних переваг країн у міжнародній торгівлі та підвищенні рівня життя населення, а також розглянувши сенс дискусії про конкурентоспроможність між країнами. Щодо теорії конкурентоспроможності Портера, варто відзначити чотирьох факторну модель конкурентної переваги країн, відому як алмазна модель, яка часто використовується дослідниками [53].

Для розуміння концепції конкурентоспроможності необхідно враховувати ідеї, що базуються на міських теоріях, нових інституційних теоріях і теорії

Шумпетера. Згідно з теорією урбанізації Джейн Джейкобс, міста вважаються основними факторами добробуту. Теорія «трансакційних витрат» пропонує іншу перспективу, в якій стверджується, що вимір фірми повинен пояснюватися трансакційними витратами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ключові рушійні фактори міжнародної конкурентоспроможності в  
основних економічних теоріях

Теорія	Ключові рушійні фактори конкурентоспроможності
Класичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інвестиції в капітал (тобто вдосконалені технології) підсилюють поділ праці (спеціалізація) і, отже, підвищують продуктивність.</li> <li>• торгівля (перехід від автаркії до вільної торгівлі) забезпечує двигун зростання (статичні вигоди від торгівлі).</li> </ul>
Неокласичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• торгівля (перехід від автаркії до вільної торгівлі) забезпечує двигун зростання (статичні вигоди від торгівлі).</li> </ul>
Кейнсіанська економічна теорія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• капіталомісткість;</li> <li>• інвестиції;</li> <li>• державні витрати, такі як інвестиції в суспільне надбання і зниження субсидій / податків для підприємств.</li> </ul>
Економіка розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перехід від сільського господарства до секторів з більш високою доданою вартістю;</li> <li>• відкритість для торгівлі;</li> <li>• прями іноземні інвестиції (ПІІ);</li> <li>• (іноземні) фонди розвитку.</li> </ul>
Нова теорія економічного зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати на НДДКР;</li> <li>• іноваційність (патенти);</li> <li>• рівень освіти;</li> <li>• витрати на інвестиції в людський капітал (навчання, навчання);</li> <li>• ефективне поширення знань (центри знань).</li> </ul>
Нова теорія торгівлі	Фактори, що впливають на перевагу «першопрохідника», наприклад, кваліфіковану працю; спеціалізована інфраструктура; мережі постачальників; локалізовані технології

*Джерело: сформовано автором на основі [44-50, 54-57]*

Індекс глобальної конкурентоспроможності складається з 114 показників, які об'єднані в 12 груп. Ці групи показників поділені на 3 субіндекси (Табл. 1.4) [1]. Таким чином, встановлено зв'язок між рівнем економічного розвитку і базовими елементами, які можуть бути змінені для підвищення конкурентоспроможності країни. Підсумковий індекс розраховується як сума базових елементів, з урахуванням їх ваги, яка залежить від групи, до якої належить держава.

Основна увага приділяється факторам ефективності, які поділяються на три групи. Перша група - основні вимоги, які є найважливішими для країн на початковому етапі розвитку з низьким рівнем доходу. Ці фактори включають ефективні інститути, хорошу інфраструктуру, стабільне макроекономічне середовище, якість здоров'я та початкову освіту. Друга група - посилення ефективності, яка є найважливішою для країн, що перебувають у стадії росту, заснованого на інвестиціях. Ці фактори включають вищу освіту і навчання, ефективні товари і ринки праці, розвинені фінансові ринки, технологічну готовність і розмір ринку. Третя група - інновації та витонченість, яка є найважливішою для країн, що перебувають у стадії інноваційного зростання. Ці фактори включають складність бізнесу та інновації [7].

Таблиця 1.4

Компоненти конкурентоспроможності та етапи розвитку, і зважений індекс

<b>1. Базові умови субіндексів:</b>		
компонент 1	Інститути.	Ключові для економіки, які рухомі факторами
компонент 2	Інфраструктура	
компонент 3	Макроекономічне середовище	
компонент 4	Здоров'я і початкова освіта	
<b>2. Субіндекс Фактори ефективності:</b>		
компонент 5	Вища освіта і професійна підготовка,	Ключові для економіки, рухомі ефективністю
компонент 6	Ефективність ринків товарів і послуг,	
компонент 7	Ефективність ринку праці,	
компонент 8	Розвиненість фінансового ринку,	
компонент 9	Технологічний рівень,	
компонент 10	Розмір ринку;	
<b>3. Фактори інновацій:</b>		
компонент 11	Конкурентоспроможність підприємств;	Ключові для економіки, рухомі інноваціями
компонент 12	Інноваційний потенціал	

*Джерело: сформовано автором на основі [1, 7]*

Останні кілька років стали свідками зростаючих академічних і політичних дебатів про кращі способи концептуалізації і вимірювання конкурентоспроможності. Розвиток цих дебатів традиційно коливалося навколо чотирьох ідей: поділ праці та спеціалізація, частка ринку, витрати / ціни і

продуктивність. У той час як класична теорія порівняльних переваг довгий час домінувала в уявленнях про міжнародну торгівлю, в даний час вона визнана неповною поясненням конкурентних переваг фірм в сучасному діловому середовищі. Досягнення в галузі технологій та інновацій, а також проблеми навколишнього середовища і браку ресурсів створили як нові можливості, так і обмеження в отриманні, підтримці і підвищенні конкурентоспроможності в порівнянні з конкурентами в усі більш складною, глобалізованій економіці.

## **1.2. Сучасні підходи до аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

У сучасних умовах конкурентна боротьба в усіх галузях виробництва та бізнесу набуває все більшої гостроти. Важливим стає не лише конкурентоспроможність окремих видів продукції чи напрямків бізнесу, але й загальна конкурентоспроможність підприємства в цілому. Тому наукова література все частіше звертається до досліджень, присвячених аналізу конкурентоспроможності підприємств як суб'єктів господарської діяльності, а також галузевої конкурентоспроможності. Сучасні дослідження підтверджують, що для успішного розвитку підприємства необхідно не лише мати в асортименті висококонкурентні товари, але й підтримувати загальну конкурентоспроможність, яка складається з багатьох елементів. Оцінка загальної конкурентоспроможності підприємства залежить від багатьох факторів, які постійно змінюються, що робить цей процес складним та непередбачуваним [9].

В даний час найбільш поширеними для оцінки конкурентоспроможності підприємств є матричні методи (моделі), які дозволяють використовувати методи стратегічного планування і маркетингу для оцінки і прогнозування розвитку окремих аспектів виробництва і збуту. Проте матричні методи не дають повної картини щодо поточної позиції підприємства на ринку і перспектив його розвитку. Також використання матричних методів пов'язане з рядом труднощів,

зокрема з правильністю і точністю визначення меж і масштабів товарного ринку, який аналізується. Додаткові складнощі виникають через багатоваріантність при трансформаційних змінах одного продукту і необхідність оцінювати різні продуктові ринки. Ще однією проблемою є суперечливість оцінки перспектив розвитку за критеріями, що застосовуються в різних матрицях. Проте поєднання матричних методів з іншими методиками аналізу і оцінки дозволяє більш точно виявити закономірності в процесах на підприємстві і, відповідно, зробити правильні розрахунки по підприємству в цілому [10].

Загальний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає в пошуку недоліків у діяльності підприємства порівняно з конкурентами, виявленні його переваг над ними, визначенні основних чинників, що впливають на позицію підприємства на ринку. Для цієї оцінки використовується теоретична модель Майкла Портера, який виділив основні види конкурентних переваг. Ці переваги визначають позицію підприємства в галузі, регіоні і країні. З урахуванням сучасних чинників та появи нових, укрупнений перелік конкурентних переваг може бути доповнений і структурований [14].

Система конкурентних переваг підприємства, можуть бути більш детально охарактеризовані наступним чином.

1. Економіко-технологічна група має наступні конкурентні переваги:

- економічні переваги, пов'язані зі станом ринку, факторами, що стимулюють попит, потенціалом підприємницької структури та рівнем фінансування компанії;
- структурні переваги, пов'язані з інтеграцією процесів виробництва, реалізації та післяпродажного обслуговування продукції;
- інфраструктурні переваги, пов'язані з комунікаційними засобами, доступністю ресурсів на ринках праці, капіталу, технологій, наявністю організацій, що надають консалтингові, інформаційні, лізингові та інші послуги, розвитком міжфірмової кооперації та дистриб'юторської мережі;
- технічні переваги, пов'язані з технологічними характеристиками виробництва.



2. Політико-правова група включає такі конкурентні переваги:

- нормативно-правовий характер (політика керівництва країни, яка надає різні пільги, субсидії, субвенції, платежі в сфері митної діяльності, права на інтелектуальну власність, ноу-хау);

- адміністративний характер (наявність обмежень у здійсненні бізнес-діяльності, встановлених органами державної влади та управління, обмеження в отриманні патентів і ліцензій, наявність системи квотування поставок, складний порядок реєстрації організацій, перешкоди в придбанні земельних ділянок, оренда приміщень і т. д.).

3. Суспільно-соціальна група включає такі конкурентні переваги:

- соціальні переваги, які включають систему соціальної підтримки працівників підприємств, політику соціальної відповідальності підприємств перед суспільством та інші;

- демографічні переваги, які включають структуру населення за статтю та віком, середній вік дожиття, кількість дітей в сім'ях та інші;

- природно-географічні переваги, які включають протяжність території, кліматичні умови, наявність унікальних природних об'єктів (наприклад, місцезнаходження корисних копалин) та інші.

Більшість підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства розглядають її як здатність задовольняти потреби споживачів в теперішньому і майбутньому, зберігаючи стійкий рівень конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг, ринку праці, ринку капіталу та ринку постачальників. Це досягається шляхом підтримки або посилення лідируючих позицій підприємства, залучення кращих кадрів, інвестицій та налагодження партнерських відносин з найкращими компаніями [1, 7, 9, 12-15].

Отже, часто конкурентоспроможність підприємства оцінюють за такими критеріями:

- час (сьогодні або у майбутньому);

- зацікавлені сторони (власники та/або керівники організації, партнери, клієнти, постачальники, урядові та управлінські органи, населення та суспільство в цілому);

- результати діяльності підприємства (збільшення частки ринку, зростання обсягів прибутку, підвищення ринкової капіталізації та інше);

- форма та область конкуренції (цінова/нецінова; різні ринки: товарів та послуг, праці, капіталу, постачальників, природних ресурсів тощо).

Отже, конкурентоспроможність підприємства можна розглянути як сукупну характеристику, яка оцінює різні фактори і визначає положення підприємства на ринку. Автори пропонують методику і матрицю аналізу стратегічних альтернатив розвитку підприємства (матриця АСАР) на основі традиційного методичного підходу SPASE-аналізу, який використовується в економічному аналізі [39] і враховує основні конкурентні переваги підприємства.

На основі аналізу сучасних тенденцій розвитку технологічного укладу та конкурентних переваг підприємств були виділені стратегічні альтернативи, які є важливими для подальшого розвитку підприємств у цифрову економіку. Ці стратегічні альтернативи об'єднані в чотири базові групи за джерелами формування напрямків розвитку: технологічні конкурентні переваги, фінансове становище, стабільність ринкової позиції та промисловий потенціал підприємства. Кожна з цих груп містить відповідну кількість стратегічних альтернатив, які визначають подальші можливості розвитку підприємства.

Залежність альтернатив розвитку від галузевих і технологічних особливостей підприємства пояснює віднесення їх до конкретних груп стратегічних альтернатив, що визначають конкурентну перевагу. Наприклад, показник частки ринку, який зазвичай відноситься до ринкових альтернатив в економічних теоріях, в теоріях маркетингу і менеджменту відноситься до технологічних альтернатив. Це пояснюється тим, що можливості підприємства залежать від його виробничих потужностей, зокрема від його здатності збільшити випуск продукції на наявних потужностях для зайняття вільної

ринкової ніші або активізації конкурентної боротьби. Оскільки можливості збільшення частки ринку відрізняються для різних галузей, цей показник відноситься до технологічно-галузевої групи [40].

Аналогічна логіка міркування застосовувалась і щодо інших показників (наприклад, показника якості продукції: на застарілому і зношеному обладнанні, з сировиною низької якості, при недотриманні робочими технології виготовлення продукції не забезпечить її високої якості). Таким чином, в нашому аналізі якість продукції також прийнято до оцінки як технологічний фактор. Докладний перелік виділених в процесі дослідження стратегічних альтернатив з їх компонуванням по групах оцінки наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

## Групування стратегічних альтернатив

Група	Стратегічні альтернативи
1	2
Стратегічні альтернативи, що визначають технологічну конкурентну перевагу підприємства	Частка ринку
	Якість продукту
	Широта номенклатури
	Лояльність споживачів
	Рівень інноваційного розвитку
	Використання виробничих потужностей конкурентів
	Ступінь вертикальної інтеграції
	Обсяг випуску інноваційної продукції
Стратегічні альтернативи, що визначають фінансовий стан підприємства	Положення товари в матриці МКП
	Прибуток на вкладення
	Ефект фінансового важеля
	Ліквідність
	Потік грошових коштів
	Простота відходу з ринку
Стратегічні альтернативи, що визначають стабільність ринкової позиції підприємства	Ризикованість бізнесу
	Оборотність запасів
	Технологічні зміни
	Темп інфляції
	Розкидання цін конкуруючих продуктів
	Стабільність попиту
	Імовірність появи нових конкурентів
	Тиск конкурентів
	Еластичність попиту за ціною
Тип ринку по виду конкуренції	
Залежність від постачальників	

1	2
Стратегічні альтернативи, що визначають промисловий потенціал підприємства	Потенціал зростання
	Потенційна прибутковість
	Капіталоємність
	Матеріаловіддача
	Фондовіддача
	Коефіцієнт оновлення

*Джерело: сформовано автором на основі [39, 43]*

З урахуванням вищевикладеного, можна зробити висновок, що для досягнення підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств необхідно розробити і використовувати інструментарій оцінки і прогнозування розвитку, який буде відповідати умовам, що склалися в світовій економіці та особливостям галузі, в якій функціонують підприємства. У таких умовах проведення аналізу продуктової конкурентоспроможності вже не є достатнім, а потрібно здійснювати комплексний аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Якщо методики оцінки конкурентоспроможності окремих видів продукції підприємств добре відомі і широко застосовуються в практиці аналізу господарської діяльності і стратегічного управління, вони надають надійну основу для управлінських рішень у сфері модернізації виробництва, розвитку бізнес-процесів та оновлення номенклатури продукції. Проте управління загальною конкурентоспроможністю міжнародного підприємства є значно складнішим завданням. Конкурентоспроможність підприємства в цілому залежить від багатьох факторів, які постійно змінюються і мають велике значення. Вплив цих факторів на конкурентоспроможність міжнародного підприємства є більш непередбачуваним і складним, що було враховано при розробці методики аналізу стратегічних альтернатив розвитку підприємства [44].

Перевагами наведеної методики є, з одного боку, її універсальність, тобто можливість застосування для підприємств будь-якої сфери діяльності і будь-якого типу, а з іншого боку - її чітка спрямованість на галузеві особливості

функціонування підприємства, можливість максимально повного обліку галузевої (секторальної) специфіки виробництва і ринку. Це забезпечує більш повний і достовірний облік факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування міжнародного підприємства, а отже, і кращий аналіз ситуації, а також можливість побудови більш точного прогнозу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в сфері стратегічного планування діяльності міжнародного підприємства.

### **1.3. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни**

З розвитком економіки та підприємництва стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств постійно змінюються залежно від реалій. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, такі як рівень розвитку країни, економічно-фінансовий стан, середні доходи населення, потреби та менталітет, розмір ринкової ніші, кількість споживачів, конкуренти та конкурентна політика, зв'язки з контрагентами, ціни, форс-мажорні обставини (такі як пандемія, війни тощо), впливають на стратегії підприємств. Науковці, крім теоретичних розробок, також розглядають прикладні аспекти впровадження стратегій з урахуванням конкретних факторів впливу. Останнім часом одним з таких факторів є світова пандемія, але для українських науковців важливим є також повномасштабне вторгнення РФ в Україну, яке вплинуло на всі сфери діяльності [7].

Сучасні умови ринку вимагають від підприємств зосередити увагу на забезпеченні конкурентоспроможності для підвищення ефективності бізнесу і досягнення стійкої конкурентної переваги. Успіх сервісного підприємства в конкурентній боротьбі залежить від наявності значних переваг порівняно з конкурентами. Для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності необхідно виявити ключові чинники конкурентоспроможності та сформулювати

конкурентні переваги. Різноманітні детермінанти конкурентоспроможності підприємства можуть бути класифіковані як внутрішні та зовнішні чинники за сферою виникнення (організаційні-технічні, маркетингові, інноваційні тощо).

Розділення факторів на загальні, специфічні і індивідуальні є актуальним. Конкурентоспроможність підприємства у сфері послуг залежить від факторів конкурентоспроможності самої послуги. Цінність послуги визначається споживачами через їх досвід, статус і вимоги. Конкуренція, заснована на цінності, є більш інтенсивною. Важливо, щоб послуга відповідала потребам конкретного сегмента ринку, оскільки конкурентна перевага може зробити її неприйнятною для інших сегментів [14].

Основні групи факторів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, включають технічні характеристики, фінансові умови, підтримуючі послуги та фактори продажу. Ці фактори спрямовані на збільшення доданої вартості шляхом надання технічного обслуговування, навчання, консультацій, постачання запасних частин тощо. Важливо, щоб всі ці фактори були спрямовані на задоволення потреб, вимог і очікувань клієнтів.

Конкурентність спонукає ринок до постійного розвитку та підтримує підприємництво, але водночас вимагає від компаній розробки стратегій для виживання і успішної конкуренції, а також ефективного задоволення потреб і очікувань клієнтів [15].

Дж. Манзелла, відомий американський спікер та міжнародний оглядач глобального бізнесу, торговельної політики та економічних тенденцій, виділив п'ять важливих стратегій конкурентоспроможності підприємств:

- зосередження на основних компетенціях підприємства – дозволяє підприємству краще зосередитись на своєму основному продукту і передати несуттєві функції іншому бізнесу;

- залучати та утримувати необхідні таланти – потрібні висококваліфіковані працівники, здатні критично мислити, вирішувати складні аналітичні проблеми та маніпулювати складними технологіями. Підприємствам доцільно створити більш привабливі умови праці, більше інвестувати в програми

навчання працівників, постійно оновлювати та підвищувати кваліфікацію працівників, а також співпрацювати з місцевими університетами та коледжами;

– максимальна орієнтація на клієнта – підприємства повинні стати більш орієнтованими на клієнта та задовольняти мінливі потреби та бажання покупців більшою мірою, ніж будь-коли.

– зменшення витрат – підприємства повинні продовжувати вдосконалювати процеси та оптимізувати роботу, заохочувати більшу комунікацію та координацію між усіма відділами компанії., оскільки більша економія, яка передається споживачам, забезпечить підприємству конкурентну перевагу;

– вихід за межі внутрішнього ринку через експорт або інвестиції – у багатьох випадках створення стратегічних альянсів і партнерств є правильною стратегією для розуміння конкретних потреб ринку та демографічних тенденцій, які часто виявляють смаки споживачів і звички витратити [5].

Загалом, підприємствам можна запропонувати такі практико-орієнтовані стратегії для підвищення конкурентоспроможності: знати все про свого споживача, постійно додавати цінність до товару, інвестувати в інновації та технології, навчати команду, бути відкритим для спілкування, вміти визначати обов'язки, мати за пріоритет стратегічне партнерство. Будь-які підприємства в умовах глобальної конкуренції, рецесії, новітніх тенденцій в НТП та потребах і очікуваннях споживачів, видозмінюють, удосконалюють або кардинально змінюють стратегію своєї діяльності, щоб утримати чи збільшити свої позиції на ринку [14]. В одну систему можна поєднати весь широкий діапазон конкурентних стратегій (рис. 1.1.).

На основі цієї системи доцільно навести декілька прикладів засобів, напрямків та шляхів вітчизняних науковців щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. висунули такі засоби підвищення конкурентоспроможності: модернізація обладнання його техніко-економічних і якісних характеристик; детальне

вивчення запитів споживачів і постійний аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; диференціація продукції; всебічне зниження витрат та ін. .

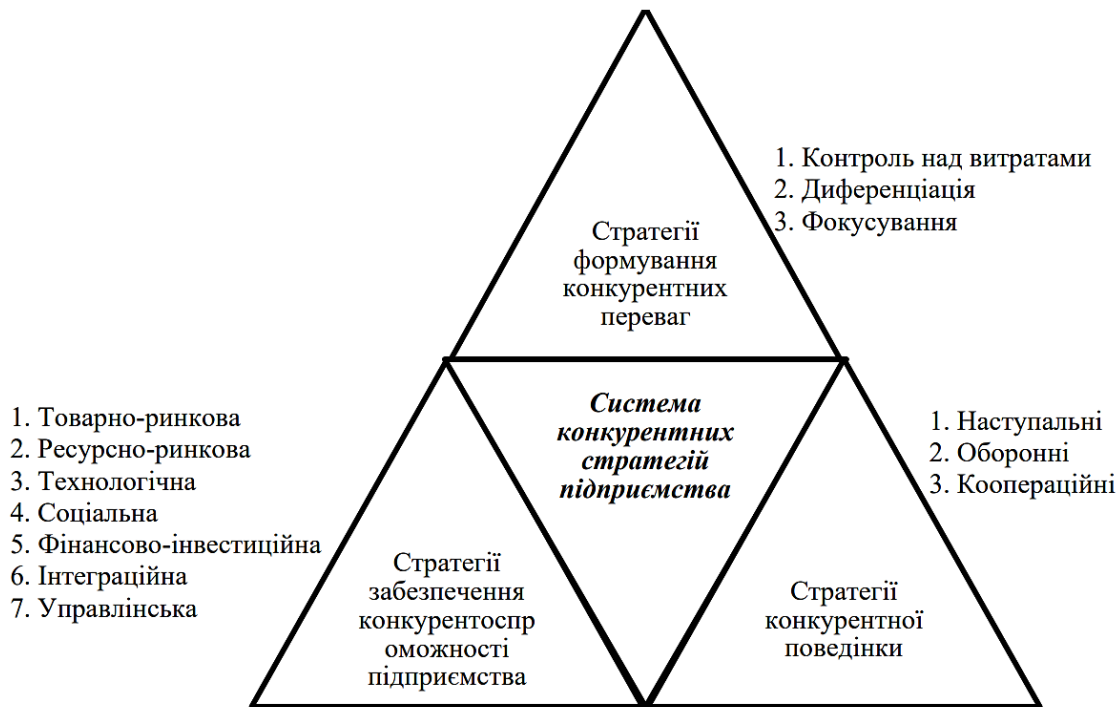


Рис. 1.1 Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: [43]

Основними завданнями при використанні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств, за словами Гамової О.В., є стимулювання та фінансове забезпечення інноваційної діяльності, виробництво нової продукції та розширення асортименту, впровадження новітніх технологій, вдосконалення програмного забезпечення, аналіз попиту споживачів та діяльності конкурентів, корегування стратегії розвитку на основі результатів діяльності підприємства, а також виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

За попередніми даними, від початку повномасштабного вторгнення країни агресора на території України було пошкоджено та зруйновано більше 120 підприємств. 30% з них припинили свою діяльність, а 45% почали налагоджувати свою роботу частково. Деякі підприємства, які готові працювати в будь-яких умовах, вирішили перенести свої потужності в інші безпечніші регіони країни. Цей крок є складним, оскільки він вимагає вирішення багатьох



проблем, таких як місце розташування, транспортні зв'язки, утилізація відходів, вартість оренди та пошук додаткових працівників. Однак, це максимально позитивно вплине на імідж підприємства, дозволить виділитись серед конкурентів і швидко відновити логістичні ланцюги.

Згідно проведеного дослідження стану та потреб українського бізнесу під час воєнного стану, яке проводилося в травні-червні 2022 року Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проектом Дія. Бізнес спільно з Advanter Group за підтримки Європейського Союзу та в межах Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України, виявлено, що 93,4% підприємств, які беруть участь у допомозі країні під час війни, розуміють важливість своєї діяльності, утримання позицій на ринку та повноцінного функціонування. Зокрема, 33,4% підприємств вже адаптувалися та мають стратегію дій, 50,5% знаходяться у процесі обдумування та інтуїтивного управління, а 11,1% не бачать сенсу в розвитку бізнес-стратегій та бізнес-планів розвитку з урахуванням нових реалій [43].

Враховуючи наведену вище інформацію та використовуючи систему конкурентних стратегій (рис. 1.1), можна зробити наступні висновки щодо синергії між стратегіями підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни. Серед стратегій конкурентної поведінки особливо ефективними є коопераційні стратегії, оскільки вітчизняні підприємства активно співпрацюють з органами влади, конкурентами, громадами, військовими частинами та контрагентами для виробництва важливих товарів.

Щодо стратегій формування конкурентних переваг, підприємства активно використовують стратегії диференціації та фокусування. Багато вітчизняних підприємств змінили специфіку своєї діяльності або зосередилися на декількох важливих позиціях товару (наприклад, швейні цехи, що пошивають термобілизну та одяг для військових, або підприємства, що займаються заготівлею сухпайків, виготовленням жилетів, переобладнанням автомобілів для військових потреб тощо). Фокусування також впливає на підходи підприємства

до роботи з постачальниками та клієнтами, малоприбуткові або затратні процеси можуть бути виведені з діяльності або передані на аутсорсинг, що допомагає звужити коло ділових відносин для забезпечення стабільності підприємства.

Серед стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства активно використовуються товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна та, особливо, соціальна. Усі ці стратегії спрямовані на тісну співпрацю з контрагентами, оскільки більшість вітчизняних підприємств стикається з проблемами відтермінування поставок, пошкодження складів та шляхів, проблемами з перетином кордонів, недостатністю транспорту, зростанням цін на паливо, відсутністю електроенергії та іншими. Для отримання синергетичного ефекту ці стратегії доцільно впроваджувати комплексно в різних комбінаціях, що дозволить максимально зменшити ризики для підприємства, враховуючи особливості вітчизняного ринку в умовах війни. Факти щодо синергії декількох стратегій підвищення конкурентоспроможності у діяльності підприємств будуть оприлюднені пізніше, після перемоги, самими підприємствами, коли їх стан стабілізується.

## ГЛАВА 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 2.1 Аналіз організаційно-економічної та міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Українська компанія експрес-доставки «Нова пошта» була заснована у 2001 році. Основною метою компанії є забезпечення зручної доставки для всіх клієнтів, незалежно від того, чи це відділення, поштове відділення чи дім. «Нова пошта» пропонує широкий спектр послуг з логістики та дистрибуції, доставки документів і найдрібніших посилок, а також великих вантажів. Завдяки цій компанії тисячі підприємців можуть розвивати свій бізнес не лише в Україні, а й за її межами [6].

«Нова пошта» є найшвидшою доставкою в Україні, щодня доставляючи півтора мільйона посилок і товарів. Компанія має велику мережу, яка складається з 11,4 тисяч відділень і 15,5 тисяч поштових відділень, що робить її найбільш доступною для споживачів. У 2023 році «Нова пошта» доставила 412 мільйонів відправлень, що на 30% більше, ніж у 2022 році. Крім того, варто зазначити, що «Нова пошта» є одним з найбільших роботодавців в Україні, займаючи 42 тисячі співробітників, з яких 32 тисячі працюють безпосередньо у компанії, а 10 тисяч - у партнерів [27].

Для забезпечення клієнтам швидких та професійних послуг в умовах постійного зростання обсягів відправлень, поштове підприємство активно розвиває свою логістичну систему. У компанії «Нова Пошта» налічується 133 сортувальних термінали та склади в усіх обласних центрах країни, де використовуються автоматизовані процеси сортування. Найбільші термінали розташовані в Києві (KIT), Харкові (ХАІ), Хмельницькому (НІТ), Львові (LEO), Дніпрі (DAO) і Запоріжжі (ZIT). У 2023 році були введені в експлуатацію нові

термінали в Києві та Одесі. Сортивальні термінали можуть обробляти від 8 000 до 50 000 посилок на годину. Крім надання сучасних логістичних послуг, компанія також є соціально відповідальним та активним учасником українського ринку. Кожного року підприємство реалізовує декілька соціальних та екологічних проєктів для громадян України [28].

ТОВ «Нова Пошта» пропонує повний спектр логістичних послуг як бізнес-клієнтам, так і приватним особам. Група включає українські та зарубіжні компанії, такі як Нова пошта, NovaPay та Nova Poshta Global [45]. NovaPay - це небанківська фінансова установа, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему NovaPay, що дозволяє здійснювати перекази коштів (рис. 2.1.). Nova Poshta Global розширює свою міжнародну партнерську мережу, щоб надавати клієнтам послуги з експрес-доставки не тільки в Україні, але й за кордоном [3].

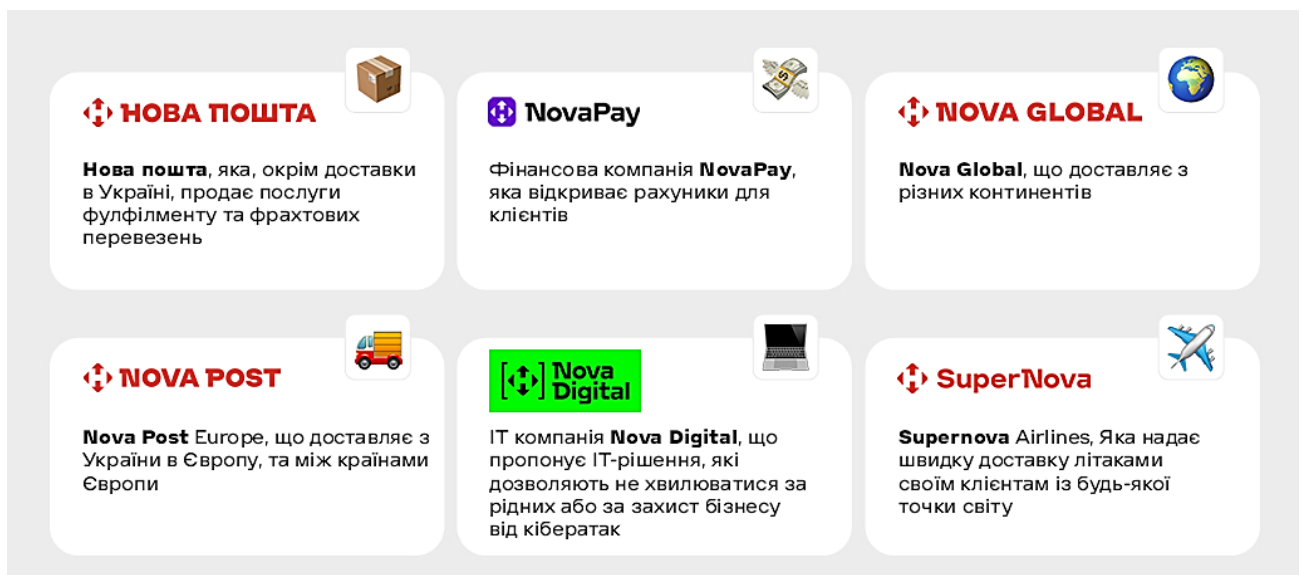


Рис. 2.1. Група компаній ТОВ «Нова Пошта»

*Джерело:* [3]

01.05.2022 року компанія Нова Пошта прийняла рішення про розширення на світовий ринок під брендом Nova Post. У жовтні 2022 року було відкрито перше відділення у Польщі. Це стало першим кроком української компанії на європейському ринку під час повномасштабної війни. Наразі в Польщі працює 39 відділень Нової Пошти у 25 містах, а також є 2 сортувальні термінали у Варшаві та Глогуві Малопольському. Крім того, клієнти Нової Пошти мають

можливість відправляти та отримувати посилки через 20 тисяч поштоматів компанії InPost по всій території Польщі [51].

У 2023 році було запущено Nova Post Europe, яка забезпечує швидку та зручну доставку документів, посилок і вантажів між ЄС та Україною. Протягом 2023 року Нова Пошта розширила свою присутність в Європі і вже відкрила представництва в 11 країнах: Молдова, Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Латвія, Угорщина, Італія. На початку 2024 року в Європі функціонує 86 відділень Нової Пошти, здійснюється адресна доставка та збір посилок з будь-якої точки цих країн, а також є 35 000 точок обслуговування, включаючи поштомати партнерів і PUDO, де можна відправити або отримати товар (посилку) [24].

Один з ключових моментів, який спонукав Нову Пошту до виходу на зовнішній ринок, - це відгуки клієнтів, які шукають українські послуги. Після стабілізації бізнесу в Україні компанія почала звертати увагу на відгуки клієнтів в інтернеті. Крім того, люди звикли до можливості відстежувати відправлення через додаток. З використанням поштомаду можна очікувати відправлення у будь-який зручний час. Нова Пошта також зазнала труднощів при виході на міжнародні ринки. У Європі основним каналом зв'язку є електронна пошта, і без неї можуть виникнути проблеми з прийняттям посилок. Крім того, якщо ви не зможете забрати посилку у доставщика двічі, то за третю спробу доведеться платити додатково. Пошук відповідної будівлі для відкриття відділень також був складним завданням, оскільки більшість будівель в Європі мають історичне значення. Новій Пошті довелося шукати підходяще місце для відкриття відділення, а також пристосовуватися до природних особливостей, наприклад, у Бухаресті перші поверхи мають бути забудовані несучими колонами для захисту від землетрусів. Хронологія виходу на ринки європейських країн також була важкою [21].

У березні 2023 року Nova Post розпочала свою діяльність на ринку Литви. У Вільнюсі вантажне відділення здатне отримувати та відправляти посилки вагою до 1000 кг, а у Каунасі працює поштове відділення, яке обмежене вагою

до 30 кг. Крім того, спільно з місцевими логістичними партнерами, Nova Post забезпечує доставку до 480 поштоμάτων та 218 PUDO по всій Литві. У червні 2023 року були відкриті перші два відділення в Празі, а восени також було відкрито відділення у Брно. Крім того, Nova Post надає послуги з доставки до 1400 пунктів видачі посилок та 1300 поштоμάτων по всій Чехії. У червні компанія також відкрила відділення у Румунії та Німеччині, зокрема у Бухаресті, Брашові та Берліні. До кінця 2023 року Nova Post відкрила 13 відділень у Німеччині, включаючи Берлін, Гамбург, Мюнхен, Дрезден, Франкфурт-на-Майні, Кельн, Дюссельдорф, Дортмунд, Бремен, Дрезден, Бютельборн, Магдебург та Ганновер. Крім того, компанія має 7700 партнерських точок обслуговування, де клієнти Nova Post можуть відправити або отримати посилки. У жовтні 2023 року, через рік після початку міжнародного виходу на ринки Європи, Nova Post відкрила своє відділення у столиці Словаччини, Братиславі. Крім відділення, у Словаччині також працює багато поштоμάτων та точок обслуговування (1500). У тому ж місяці були відкриті відділення в столицях Естонії та Латвії, у Таллінні та Ризі. Крім того, спільно з партнерами, компанія забезпечує доставку до 151 поштома та 32 PUDO в Естонії та до 233 поштоμάτων та 201 PUDO в Латвії [17].

У листопаді 2023 року перше відділення Nova Post відкрилося в Угорщині [21], у місті Будапешт, а під кінець року — в Італії [19], у місті Мілан. Угорщині клієнти можуть відправляти та отримувати посилки не лише через відділення, але й через 200 поштоμάτων та 1600 PUDO (пунктів прийому та передачі посилок) по всій країні. Нова Пошта активно працює на світовому ринку електронної комерції та співпрацює з популярними світовими онлайн майданчиками. Завдяки Nova Post українські клієнти можуть зручно користуватися маркетплейсами у Північній та Південній Америці, країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону та Англії. Для українських підприємств Nova Post відкриває можливості для розвитку на міжнародних ринках. Крім того, до групи Nova Post входить компанія Nova Global, яка пропонує логістичні рішення для фізичних осіб та бізнесу у сфері глобальної доставки. Мета Nova Global — допомогти бізнесу та громадянам здійснювати торгівлю по всьому світу(рис.2.2.).

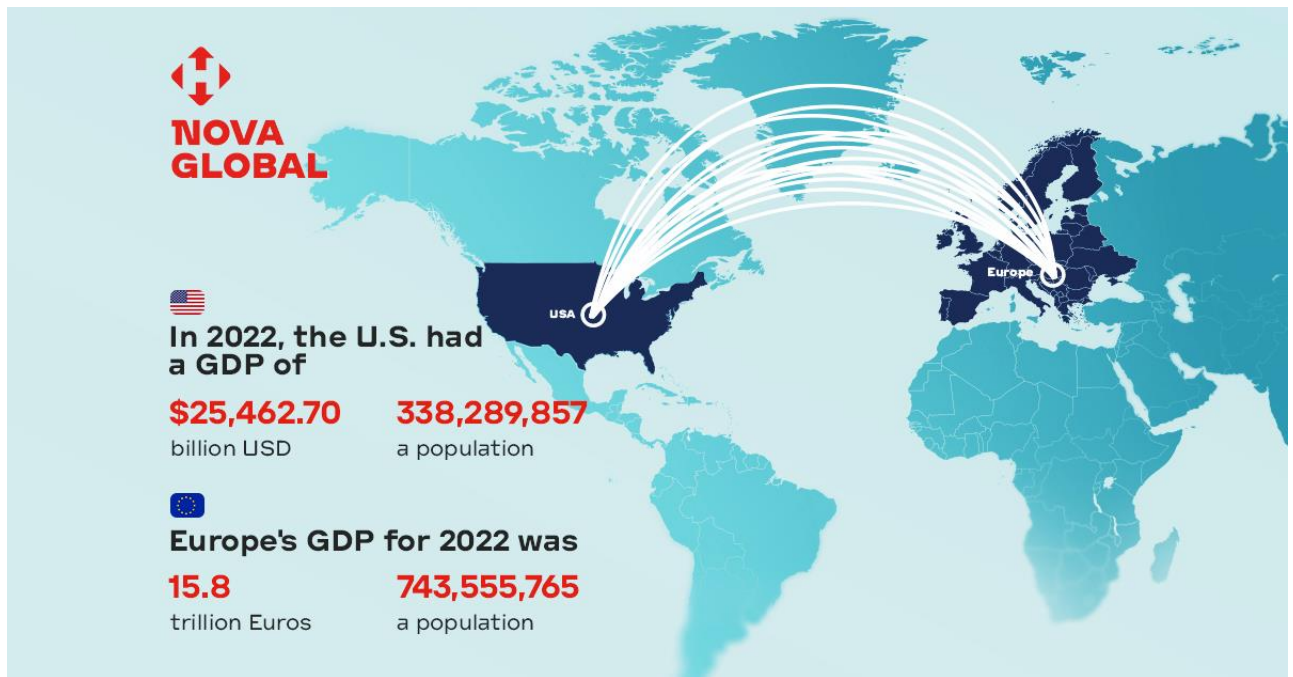


Рис.2.2. Основні показники діяльності Nova Global в 2022 р.

*Джерело:* [16]

Одним з популярних продуктів Nova Global є сервіс NP Shopping, який дозволяє купувати товари на маркетплейсах Європи та Сполучених Штатів з доставкою в Україну через відділення, поштомот Нової пошти або прямо до дому.

Компанія продовжує розширювати свій перелік послуг та сервісів як для доставок в Україну, так і для міжнародних доставок. З метою забезпечити українцям, які перебувають за кордоном, можливість користуватись швидкими сервісами Нової пошти так само, як і в Україні, компанія впроваджує зручні цифрові інструменти, такі як мобільний додаток, бізнес-кабінет та API-інтеграцію для всесвітніх інтернет-магазинів.

Основна мета компанії Нова Пошта - забезпечити простоту та доступність доставки товарів для фізичних осіб і бізнесів. Для досягнення цієї мети, вони впроваджують нові продукти та сервіси, використовуючи світові стандарти та досвід інших країн. Головні послуги компанії включають в себе всі етапи доставки від відправника до отримувача, використовуючи різні технології

доставки (рис. 2.3). Послуги Нової Пошти включають відправку на відділення, поштомот або адресу.



Рис. 2.3 Способи відправки та отримання посилок

*Джерело:* [22, 24, 27]

Кожен метод доставки має такі сервіси:

– Безкоштовне зберігання. Відправлення зберігається безкоштовно на певний термін в залежності від типу відправлення. Після цього воно буде відправлене до поштомоту або відділення.

– Запакування маленьких відправлень. Документи та маленькі відправлення до одного кілограма упаковуються у рідні конверти або поліетиленові пакети.

– Огляд відправлення. Можливість переглянути посилку у відділенні Нової пошти.

– Сервіс Ознайомлення. Інформація про місцезнаходження та зберігання відправлення у відділенні/поштомоті Нової пошти або про персональну доставку. Інформація надається як відправнику, так і отримувачу.

Додаткові послуги Нової Пошти включають:



– Локал Експрес: адресний збір та доставка в той же день в межах Києва на адресу, відділення або поштомот.

– Легке повернення: можливість швидко та легко повернути вже отриману посылку, якщо вона не підійшла з якихось причин. Сервіс безкоштовний.

– Заміна інформації в Експрес-накладній: можливість змінювати інформацію в електронній накладній, яка була вказана при опрацюванні відправлення.

– Переадресування: можливість змінити адресу доставлення посылки після її збору працівником підприємства «Нова пошта».

– Сервіс доставки для онлайн покупок. Модуль доставки для інтернет покупок – це інтернет-сервіс у особистому кабінеті підприємства, який завантажує інтернет-замовлення клієнтів з маркетплейсів та інтернет-магазинів. Якщо розглянути цінності ТОВ «Нова Пошта», можна виділити такі [38]:

– Клієнт. «Нова Пошта» робить все, щоб полегшити життя мільйонам людей, надаючи радісний настрій, доброту, любов, мрії... завжди професійно і пунктуально виконує обіцянки, які дає клієнтам. «Нова Пошта» реагує на будь-яку клієнтську проблему – для «Нової Пошти» природньо допомагати. Посмішка - найкращий відгук про роботу компанії;

– Технології. Наші технології дають можливість компанії організувати відповідальні виробничі процеси, які хочуть класно покращити та діджиталізувати. Тільки технології дають можливість нашим клієнтам отримувати найкращу кваліфікацію, обслуговування та демократичні ціни. Підприємство вивчає та надає найкращі міжнародні техніки. «Нова Пошта» – це частина прогресивного діджитал світу;

– Персонал. Працівники в підприємстві є кваліфіковані, професійні, небайдужі, спрямовані на результат. Основою спілкування в нашій компанії є повага, чесність і відкритість, а помилки розглядаються як кроки на шляху до успіху. Керівники будь-якого рівня завжди готові вислухати кожного співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань – частина нашої культури:

точно в строк, без виключень. «Нова Пошта» – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для початку кар'єри.

– Ефективність є ключовою цінністю для Нової Пошти. Це допомагає стимулювати інвестиції та потенційний ріст компанії. Ми постійно шукаємо ефективні шляхи для досягнення кращих результатів, спрощуємо процеси, мінімізуємо витрати і зберігаємо високу якість послуг.

– Втілення місії та цінностей Нової Пошти – це результат спільної роботи всіх працівників, від керівництва до звичайних працівників. Наша репутація та престиж - це спільна мета, досягнення якої ми прагнемо кожен день.

ТОВ «Нова Пошта» має свій кодекс корпоративної етики, який допомагає працівникам надавати якісні послуги і задовольняти потреби клієнтів (рис. 2.4), так само, як і будь-яка велика компанія [38].

Збільшення економічної активності та урбанізація можуть призводити до забруднення повітря, води та землі, а також до вичерпання ресурсів, що може становити загрозу для людей та навколишнього середовища на різних рівнях - місцевому, регіональному та глобальному. Тому ефективне використання ресурсів, запобігання забрудненню та його контроль є важливими аспектами екологічної та соціальної сталості для ТОВ «Нова Пошта».

Кадрова політика компанії ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на виконанні національного трудового законодавства, 10 принципів Глобального договору ООН, а також відповідає стандартам соціальної відповідальності і звітності SA 8000 та ISO 26000. У рамках цієї політики, компанія забезпечує рівні можливості для всіх працівників, включаючи рівну заробітну плату, баланс між роботою та особистим життям, свободу об'єднань, безпеку на робочому місці, заборону дискримінації, дитячої та примусової праці, а також усунення упереджень щодо віку, статі, сексуальної орієнтації, расової, національної та релігійної приналежності, а також інвалідності.



Рис. 2.4. Кодекс корпоративної етики ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [38]

Основною метою цієї політики є [31, 38]:

- Створення у працівників, клієнтів та контрагентів компанії спільного розуміння позиції компанії щодо створення рівних можливостей та усунення бар'єрів;
- Підвищення обізнаності працівників щодо принципів рівності, різноманітності та інклюзивності;
- Запобігання будь-яким дискримінаційним діям з боку працівників компанії по відношенню до інших працівників, клієнтів та контрагентів;

– Встановлення обов'язку працівників компанії знати і дотримуватися принципів та вимог цієї політики, а також законодавства України щодо недопущення дискримінації.

ТОВ «Нова Пошта» має кілька ключових факторів успіху. По-перше, у компанії є ефективна мережа відділень та складів, які забезпечують швидку та надійну доставку по всій Україні. По-друге, вони надають високоякісне обслуговування клієнтів та інноваційні послуги, такі як онлайн-замовлення та відстеження відправлень. Крім того, компанія використовує сучасні технології у логістиці та управлінні. Нарешті, вони мають стратегію розвитку, яка передбачає розширення мережі та вдосконалення послуг.

## **2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»**

Основним показником господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» є прибуток, який використовується вищим органом засновника. Джерелами доходів і прибутку підприємства є: доходи від реалізації товарів та послуг, інші фінансово-господарські операції; кредити від банків та інших кредиторів; безоплатні або благодійні внески; майно, придбане відповідно до законодавства; приріст балансової вартості запасів; доходи від виконання довгострокових договорів та інші джерела доходів [38].

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» (таблиця 2.1).

Цей аналіз дозволить оцінити загальний поточний стан підприємства, фінансові можливості для подальшого розвитку, темпи росту за досліджувані роки, позитивний або негативний вплив факторів на показники, показники доходів від реалізації послуг та їхня собівартість при реалізації, середньорічні вартості активів та основних засобів, а також валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат за 2020–

2022 роки. За даними незалежних аудиторів ТОВ «Нова Пошта» отримало наступні показники за 2020–2022 роки.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2020–2022 рр., млн. грн.

Показник	2020	2021	2022	Темп росту (%)		
				2020 / 2021	2021 / 2022	2020 / 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	16010,83	20621,61	25549,6	128,8	123,9	159,6
Собівартість реалізованої продукції	11733,47	14553,16	18678,5	124	128,3	159,2
Валовий прибуток	4277,35	6068,45	6871,1	141,9	113,2	160,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1951,62	3129,17	3552,02	160,3	113,5	182
Чистий фінансовий результат: прибуток	1088,11	1709,87	2519,61	157,1	147,3	231,5
Сер.-річна вартість активів	5957,81	8230,46	12449,34	138,14	151,25	208,95
Сер.-річна вартість основних засобів	1696,06	2787,7	5121,5	164,36	183,71	301,96
Сер. к-сть працівників (тис./чол.)	27334	28831	33717	105,5	116,9	123,3

*Джерело: сформовано автором на основі Звіту про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта»*

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» зазнало змін у період з 2020 по 2022 рік.

Чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 4610,78 млн. грн. з 2020 на 2021 рік, що становить темп росту 128,8%, а з 2021 на 2022 рік збільшився на 4927,99 млн. грн. з темпом росту 123,9% (рис.2.5.). Загалом за вказаний період чистий дохід від реалізації продукції зрос на 9538,77 млн. грн. при темпі росту 159,6%. Слід зазначити, що спостерігається зниження темпів росту чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Нова Пошта», що є наслідком змін у зовнішньому середовищі, зокрема пандемії [38].

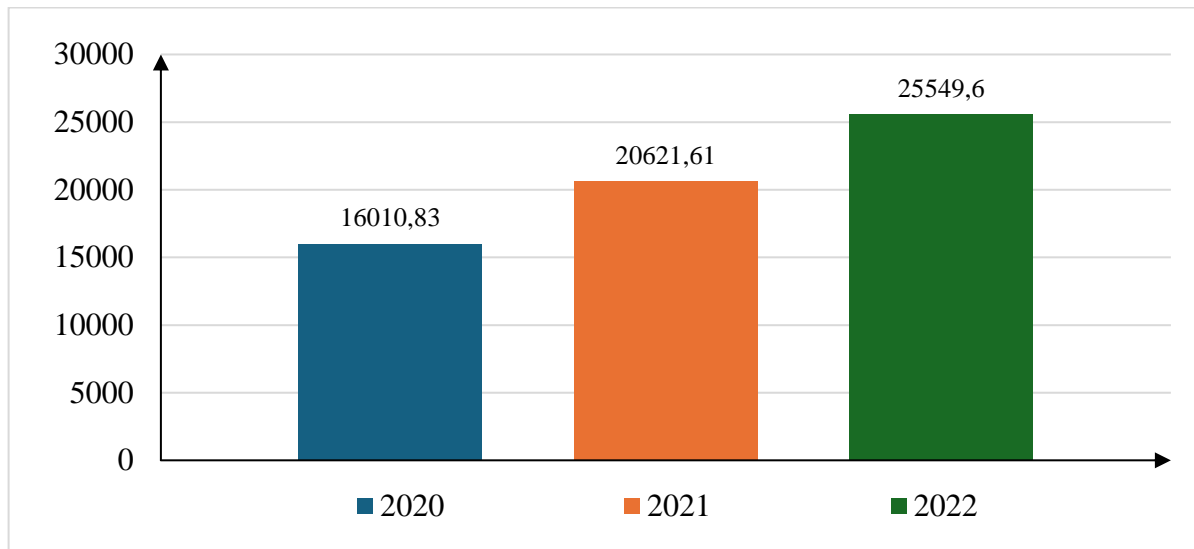


Рис.2.5. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Нова Пошта», 2020-2022 рр., млн. грн.

*Джерело: сформовано автором на основі Звіту про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта»*

Собівартість реалізованої продукції у ТОВ «Нова Пошта» зростає, що є негативним моментом. За 2021 рік вона зросла на 2819,69 млн. грн. з темпом росту 124%, а з 2021 по 2022 рік - на 4215,34 млн. грн. і темпом росту 128,3%. Загалом за 2020-2022 роки собівартість збільшилася на 6945,03 млн. грн. при темпі росту 159,2% (рис.2.6). Цей ріст свідчить про залежність від збільшення витрат у компанії.

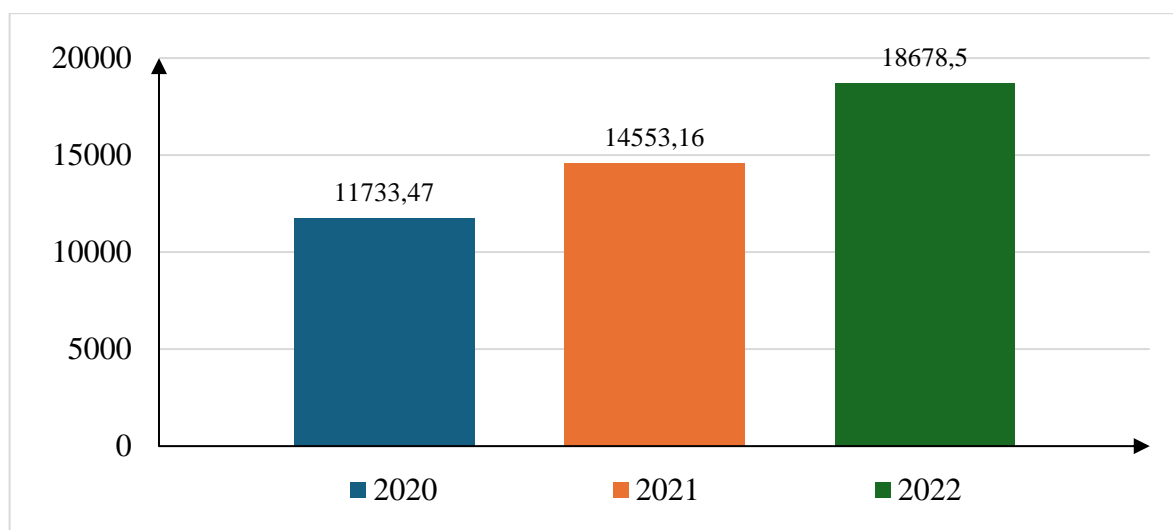


Рис.2.6. Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «Нова Пошта», 2020-2022 рр., млн. грн.

*Джерело: сформовано автором на основі Звіту про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта»*

У порівнянні з 2020 роком, валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності в 2021 році зросли на 1791,1 млн. грн. та 1177,55 млн. грн. відповідно, що становить темп росту 141,9% та 160,3%. Порівняно з 2022 роком, валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності зросли на 802,65 млн. грн. та 422,85 млн. грн. відповідно, що становить темп росту 113,2% та 113,5%. Загалом за період з 2020 по 2022 роки, валовий прибуток збільшився на 2593,75 млн. грн. з темпом росту 160,6%, а фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 1600,4 млн. грн. з темпом росту 182% (рис. 2.7) [38].

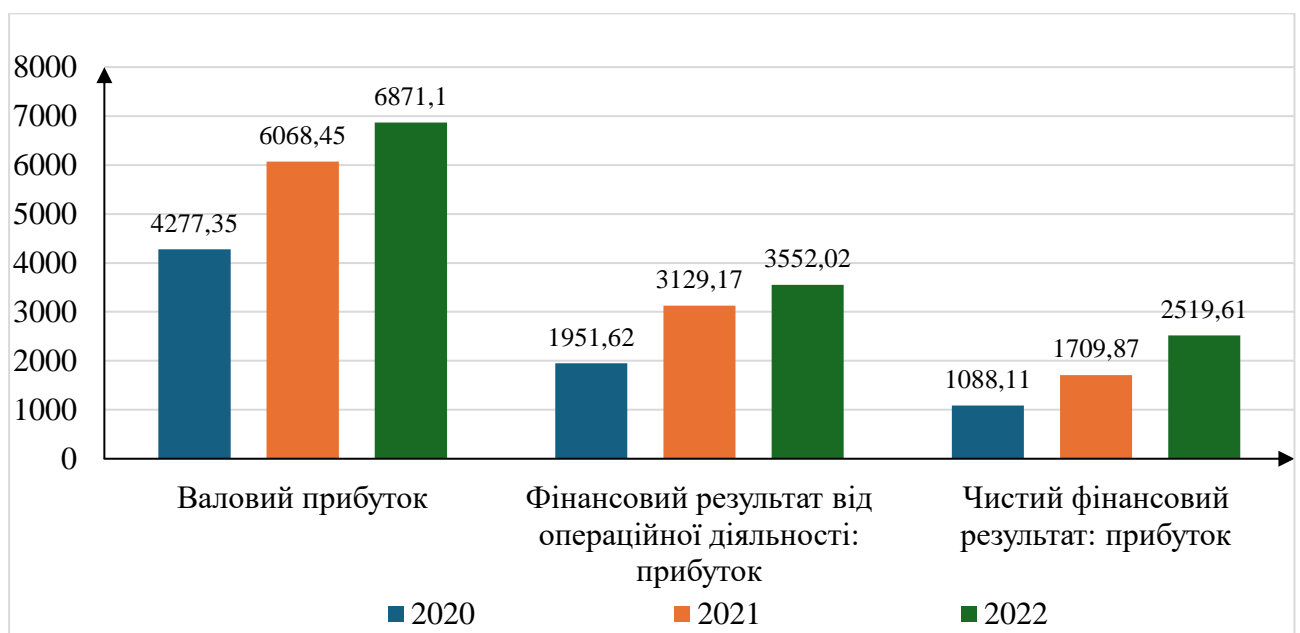


Рис. 2.7. Динаміка валового прибутку, прибутку від фінансової діяльності та чистого фінансового результату за 2020-2022 рр., млн. грн.

*Джерело: сформовано автором на основі Звіту про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта»*

За період дослідження чистий прибуток збільшився на 1431,5 млн. грн., що становить темп росту 231,5%. Цей показник виявився вищим, ніж темпи росту валового та операційного прибутку у 2020-2022 роках, що є позитивним сигналом для підприємства-базис дослідження. Також варто відзначити зростання вартості активів та основних фондів компанії, які є важливою складовою балансу підприємства і використовуються для забезпечення основної діяльності. У порівнянні з 2020 роком, у 2021 році середньорічна вартість активів та основних

засобів зросла на 2272,65 млн. грн. та 1091,64 млн. грн. відповідно, що становить темп росту 138,14% та 164,36%. У порівнянні з 2022 роком, у 2021 році середньорічна вартість активів та основних засобів зросла на 4218,88 млн. грн. та 2333,8 млн. грн. відповідно, що становить темп росту 151,25% та 183,71%. Загалом, у порівнянні 2022 року з 2020 роком, середньорічна вартість активів та основних засобів зросла на 6491,53 млн. грн. та 3425,44 млн. грн. відповідно, що становить темп росту 208,95% та 301,96% (рис. 2.8) [38].

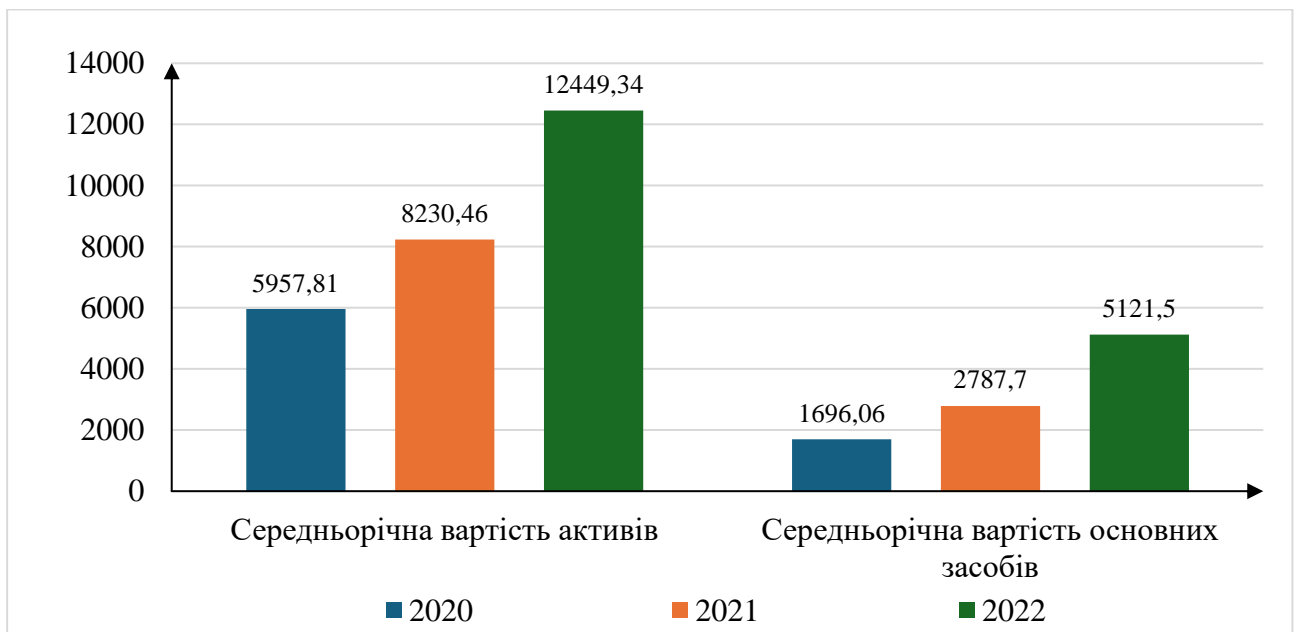


Рис. 2.8. Динаміка вартості активів та основних засобів ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., млн. грн.

*Джерело: сформовано автором на основі Звіту про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта»*

Аналізуючи вартість основних фондів, ми можемо оцінити рівень інвестицій компанії в основні засоби, які використовуються для забезпечення продуктивності та конкурентоспроможності. Загалом, економічні показники ТОВ «Нова Пошта» за період з 2020 по 2022 рік свідчать про позитивний стан діяльності компанії.

Для оцінки ефективності діяльності необхідно провести аналіз за методичними аспектами. У 2020 році компанія сплатила 4,3 млрд. грн. податків, що на 29% більше, ніж у попередньому році. У 2021 році податок збільшився на 18% і становив 5,08 млрд. грн. До податкової структури входять податок на



додану вартість, податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб, єдиний соціальний внесок, військовий та інші збори.

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

За 2020–2022 роки обсяги продажів ТОВ «Нова Пошта» зростали стабільно, що свідчить про постійне збільшення попиту на послуги компанії та її успішне проникнення на ринок. Значне зростання обсягів продажів свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства та його успішну конкуренцію на ринку [38].

ТОВ «Нова Пошта» досягало позитивних результатів у плані прибутку, одночасно зі зростанням обсягів продажів. Це свідчить про ефективну управлінську стратегію компанії, яка дозволяє отримувати більше прибутку зі збільшенням обсягів продажів. Крім того, рентабельність ТОВ «Нова Пошта» також показує позитивну динаміку, що свідчить про ефективне керування витратами та стійку прибутковість на кожну одиницю продукції чи послуги. Аналіз основних економічних показників фінансової діяльності компанії за 2020–2022 роки підтверджує успішність її діяльності. Зростання обсягів продажів, прибутку та рентабельності свідчать про ефективне управління конкурентоспроможністю та здатність підприємства адаптуватися до змін у ринкових умовах. ТОВ «Нова Пошта» є однією з найбільших логістичних компаній в Україні, яка надає послуги з доставки поштових відправлень, кур'єрської доставки, експрес-доставки та інших логістичних послуг. Далі буде проведена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації зовнішнього середовища.

### 2.3 Аналіз міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Умови трансформації зовнішнього середовища вимагають оцінки міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням всіх важливих факторів, що впливають на успіх компанії. Це допоможе зберегти лідерську позицію на ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому [38].

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» може бути здійснена з урахуванням наступних факторів:

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

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

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

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

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

6. Бренд: впливає на лояльність та довіру споживачів. ТОВ «Нова Пошта» має підтримувати свій позитивний бренд та розвиватися відповідно до його цінностей та іміджу.

7. Фінансова стійкість: важлива для конкурентоспроможності компанії. ТОВ «Нова Пошта» повинна зберігати достатній рівень прибутку та ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення стабільності та розвитку.

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

9. Інноваційність: важлива для довгострокової конкурентоспроможності. ТОВ «Нова Пошта» повинна постійно розвивати нові технології та рішення для більш ефективної та зручної доставки для клієнтів.

10. Партнерські відносини: важливі для надійної та якісної доставки. ТОВ «Нова Пошта» повинна підтримувати добрі відносини з постачальниками та партнерами.

11. Екологічна відповідальність: важлива у сучасному світі. ТОВ «Нова Пошта» повинна бути екологічно відповідальною компанією та зменшувати свій вплив на навколишнє середовище.

12. Маркетингова стратегія: важлива для конкурентоспроможності. ТОВ «Нова Пошта» повинна розробляти та реалізовувати ефективні маркетингові стратегії для залучення нових клієнтів та підтримки існуючих.

13. Конкуренція: впливає на конкурентоспроможність компанії. ТОВ «Нова Пошта» повинна підвищувати рівень послуг та пропонувати інноваційні рішення для залучення клієнтів.

14. Зарплати та умови праці: важливі для залучення та утримання кваліфікованих співробітників. ТОВ «Нова Пошта» повинна забезпечувати конкурентні зарплати та гідні умови праці.

15. Розвиток інфраструктури, такий як будівництво нових складів та відділень, покращення стану доріг та транспортних комунікацій, допомагає підвищити ефективність та швидкість доставки товарів. Компанія ТОВ «Нова Пошта» повинна активно розвивати свою інфраструктуру для покращення якості та ефективності своїх послуг.

Сильні сторони нової пошти включають наявність кваліфікованого персоналу, велику мережу відділень в Україні та інших країнах, а також високу якість послуг, таких як відправлення, запакування та відстеження. Слабкі сторони підприємства включають високу ціну на послуги та відсутність проектного відділу. Можливості включають функціонування партнерських зв'язків, здатність впроваджувати нові технології та залучати нову клієнтську базу. Загрози включають появу конкурентних переваг у конкурентів, переманювання кваліфікованого персоналу, збільшення мита на доставку та зміни в міжнародному законодавстві щодо перевезень (табл.2.2).

Таблиця 2.2

## SWOT- наліз ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність професійних працівників</li> <li>2. Популярна мережа відділень та терміналів у багатьох містах</li> <li>3. Надмірне мотивування працівників</li> <li>4. Кваліфікована інформаційна систематизація документів</li> <li>5. Кваліфіковані послуг, які подаються</li> <li>6. Є в арсеналі інноваційні термінали</li> <li>7. Вихід на міжнародну арену експрес доставки</li> <li>8. Є зручний мобільний API (додаток)</li> <li>9. Швидкий строк доставлення</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність установи яка відповідає за впровадження проектів.</li> <li>2. Немаленька вартість за свої послуги</li> <li>3. Немає можливості оперативно вирішити локальну проблему відділення з керівництвом.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Працюючі встановленні партнерські контракти.</li> <li>2. Можливість додавати і тестувати нові техніки.</li> <li>3. Залучення провідних світових інвесторів.</li> <li>4. Привертання нових потенційних клієнтів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. З'являються конкурентні переваги у Опонентів.</li> <li>2. Переходження професійних працівників до опонентів.</li> <li>3. Зростання митної ціни на доставку до інших країн</li> <li>4. Державна загроза (можливість введення закону про регулювання поштового зв'язку АТ «Укрпоштою»)</li> <li>5. Конкуренція від світових поштових операторів.</li> <li>6. Правки в світовому законодавстві які можуть вплинути на перевезення.</li> </ol>

*Джерело: сформовано автором*

Для зміцнення конкурентних позицій на світовому ринку, ТОВ «Нова Пошта» розглядає можливості співпраці з іншими логістичними компаніями і використання потенціалу росту світової торгівлі, зокрема в галузі електронної комерції. Підприємству необхідно бути готовим до активного відстеження змін у світових законах та валютних ринках, щоб адекватно реагувати на ризики та можливості.

Відкриття пунктів обслуговування в Польщі є стратегічним кроком для ТОВ «Нова Пошта» у стратегії виходу на світову арену. Це дозволило підприємству покращити конкурентоспроможність і збільшити вплив на світовому ринку, а також розвинути та розширити мережу, пропонуючи нові послуги для громадян Польщі та світу. Поява відділень в Польщі лише за 2022 рік свідчить про бажання компанії розвиватися і підтверджує її важливе положення на ринку.

Відкриття відділень у Польщі для ТОВ «Нова Пошта» має важливе значення для їхньої конкурентоспроможності. Поява точок у Польщі призводить до ряду позитивних наслідків [51]:

1. Збільшення ринку: Компанія отримує доступ до нового ринку, що дозволяє збільшити частку ринку та обсяги продажів.

2. Поліпшення обслуговування клієнтів: Можливість удосконалити обслуговування клієнтів у Польщі допомагає компанії підвищити свою репутацію.

3. Покращення конкурентної переваги: Наявність точок у Польщі надає компанії конкурентну перевагу перед конкурентами, які не мають своїх точок у цій країні. Ринок у Польщі представлений як локальними, так і світовими підприємствами, і наявність точок допомагає компанії брати участь у конкурентній боротьбі.

Основна відмінність від нашого українського ринку полягає у відсутності наявного монополіста. У Польщі існує багато підприємств, які конкурують між собою в конкурентному середовищі. Серед найкращих в цій країні виокремлюються InPost, Poczta Polska та DPD [52].

Друга відмінність полягає в тому, що майже всі поштові точки у Польщі не працюють у вихідні та святкові дні. У нашій країні (Україні) відправлення можна надсилати і отримувати щодня. Є поштові оператори, які працюють навіть у вихідні та святкові дні, але їхня ціна може бути вищою.

Третій пункт - не завжди очевидні додаткові оплати поза базовою ціною. У деяких поштових операторів схема розрахунку вартості доставлення може бути складною.

Одним з великих і популярних операторів на ринку Польщі є компанія InPost, яка акцентує на соціально й екологічно відповідальний бізнес та розвиває мережу своїх поштоматів. Крім того, InPost має класний мобільний додаток та окремі ціни для громадян, бізнесу та електронної комерції.

Вартість доставки залежить не лише від розмірів, але й від типу відправлення. Додаткові послуги, такі як вивантаження у день відправлення, нестандартна упаковка або зміна адреси отримання, оплачуються окремо. Треба мати на увазі, що за повторну перевірку ваги та розмірів, наприклад, якщо вони були вказані неправильно вперше, потрібно додатково оплатити.

Проаналізуємо основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» та її основних конкурентів.

У Нової Пошти більше співробітників і відкрито більше відділень, тоді як InPost отримав більше чистого прибутку і обробив більше посилок, а також відкрив більше поштоматів. DPD є міжнародною компанією, що базується у Франції і є додатковим підприємством La Poste. Вона надає послуги у багатьох країнах світу, постійно розвивається і виходить на нові ринки. DPD є одним з найпопулярніших операторів, якими користуються поляки, і обсяг їхніх відправлень щорічно становить 2,1 млрд євро. Компанія також пропонує послугу доставки на фіксований час і може доставити посилку в той же день для мешканців столиці та Лодзі [38].

Ціна послуг залежить від ваги товарів, розрахунок вартості проводиться за різними параметрами, такими як вага посилки та відстань між пунктами. Кур'єрська доставка є додатковою послугою, яка оплачується окремо від

стандартної ціни. Один з переваг для бізнесу - можливість оформлення повернення за мінімальним тарифом. Додаткові опції, наприклад, доставка у суботу, також оплачуються окремо. Світова доставка DPD охоплює багато країн по всьому світу, включаючи більшість країн Європи, Азії, Північної та Південної Америки, а також Австралію. Це дозволяє відправляти й отримувати посилки практично з будь-якої точки світу, використовуючи найкращі та швидкі логістичні маршрути. Терміни доставки в Україну за допомогою DPD залежать від місця відправлення та умов конкретного замовлення, зазвичай вони становлять 3-4 дні. Ринок поштових послуг Німеччини вважається одним із найбільших в Європі, з прибутком 26 мільярдів євро у 2022 році. Це досягнення було зумовлене зростанням ринку електронної комерції та інноваційними поштовими службами країни, які лише за 2021 рік відправили 4,2 мільярда посилок [16].

DHL Group є однією з провідних міжнародних служб доставки, яка надає широкий спектр послуг як для внутрішніх, так і для міжнародних відправлень. З більш ніж 600 000 співробітників DHL у понад 220 країнах світу, компанія забезпечує професійну та надійну доставку. Тільки в Німеччині DHL щодня доставляє 6,7 мільйонів посилок. Компанія почала надавати світові послуги доставки в 1970 році. Завдяки своїм провідним позиціям на міжнародному ринку перевезень, DHL Group вважається найкращим світовим поштовим оператором доставки в Німеччині [35].

Компанія активно інвестує у інновації в поштовій галузі і приймає участь у програмах зменшення впливу на навколишнє середовище. Це робить її надійним партнером для бізнесу і професійною організацією, спрямованою на прогресивне майбутнє. Компанія надає передову систему відстеження, яка дозволяє клієнтам відслідковувати переміщення їх відправлень від пункту відправлення до пункту призначення. Цю систему можна використовувати через веб-сайт компанії або мобільний додаток, де клієнти можуть ввести номер посилки і отримати інформацію про її доставку. Система відстеження дозволяє

клієнтам контролювати свої посилки, встановлювати дату доставки, стежити за статусом та отримувати сповіщення по електронній пошті або SMS.

UPS є відомою логістичною і транспортною компанією з великою мережею, яка надає надійні послуги доставки по всьому світу. На сьогоднішній день UPS є провайдером вантажних перевезень для понад 11 мільйонів клієнтів у майже 220 містах і державах. Компанія привертає клієнтів своєю орієнтацією на них і бажанням надавати послуги швидко і надійно. UPS активно розвиває свою цифрову інфраструктуру, включаючи інтелектуальну логістичну мережу, щоб забезпечити безперебійне обслуговування клієнтів [37].

Варіанти доставки компанією UPS включають наступні послуги:

1. UPS Standard - це стандартна послуга доставки на національному та міжнародному рівні.

2. UPS Express, Express Saver, Express Plus - це швидкі способи доставки по всьому світу, які дозволяють клієнтам обирати час доставки і забезпечують додаткову зручність.

3. UPS Express Critical - це послуга максимально швидкісної доставки, яка гарантує доставку відправлення в день його відправки.

4. UPS Freight - це послуга для перевезення вантажів вагою понад 70 кг всередині Німеччини та за її кордоном.

Крім того, UPS постійно вдосконалює свої канали відстеження посилок. Через офіційний веб-сайт компанії можна легко відстежити статус та місцезнаходження посилки в будь-який момент часу. Мобільний додаток UPS також розвиває цю можливість, надаючи можливості для управління власними посылками та пошуку найближчих поштових відділень [37].

Для кращого керування посылками та отримання особистих сповіщень, UPS пропонує послугу UPS My Choice. За допомогою цієї функції клієнт може групувати всі свої посылки в одному місці, змінювати адресу доставки, вказувати будь-яке місце для отримання посилки, а також налаштувати сповіщення через СМС або електронну пошту про стан доставки. FedEx - один з міжнародних лідерів у сфері доставки, компанія була заснована в 1971 році в Мемфісі,



Теннессі, США. Засновник компанії - Фредерік Сміт. FedEx надає послуги доставки, відповідаючи потребам як підприємств електронної комерції, так і фізичних осіб. Компанія одна з перших впровадила систему відстеження посилок в реальному часі, що дозволило вирішити проблему втрачених відправлень. Терміни доставки залежать від типу вантажу та відстані між містами. Національна доставка по Німеччині займає один робочий день, терміни міжнародної доставки починаються від одного до п'яти робочих днів, залежно від терміновості доставки [36].

В таблиці 2.3. відображено аналіз за вартістю, максимальною вагою посилки та терміном доставки конкурентів Нової Пошти за кордоном.

Таблиця 2.3.

Порівняльний аналіз ТОВ «Нова Пошта» з операторами поштового зв'язку з Німеччини

Поштовий Оператор	Максимальна Вага (кг)	Вартість до США	Вартість до Європи	Термін Доставки
Нова Пошта	До 30 кг	Від 840 до 1100 грн.	Від 600 до 900 грн.	Від 3 до 8 днів
DHL	До 31 кг	2200 грн.>	1900 грн.>	Від 2 до 8 днів
FedEx	До 70 кг	2019грн.>	1414грн.>	Від 1 до 5 днів
UPS	До 70 кг	1900грн.>	1200грн.>	Від 5 до 12 днів

*Джерело: сформовано автором на основі [35-37]*

За даними таблиці 2.3. можна зробити висновок, що найшвидша доставка доступна у компаній FedEx та Нова Пошта. Якщо потрібно перевезти великі товари, можна скористатися послугами UPS та Fed Ex. Найбільш доступна ціна доставки пропонується у компанії Нова Пошта, і я вважаю, що це пов'язано з молодістю компанії, особливо за кордоном.

З рис.2.9 видно, що великогабаритні посилки можна відправляти через FedEx та UPS. Натомість, невеликі посилки можна відправляти через Нову Пошту та DHL.

DHL має найвищу вартість доставки до США - 2200 грн. У той же час, Нова Пошта пропонує більш доступну ціну - 840 грн., при цьому надаючи якісні послуги (рис. 2.10).

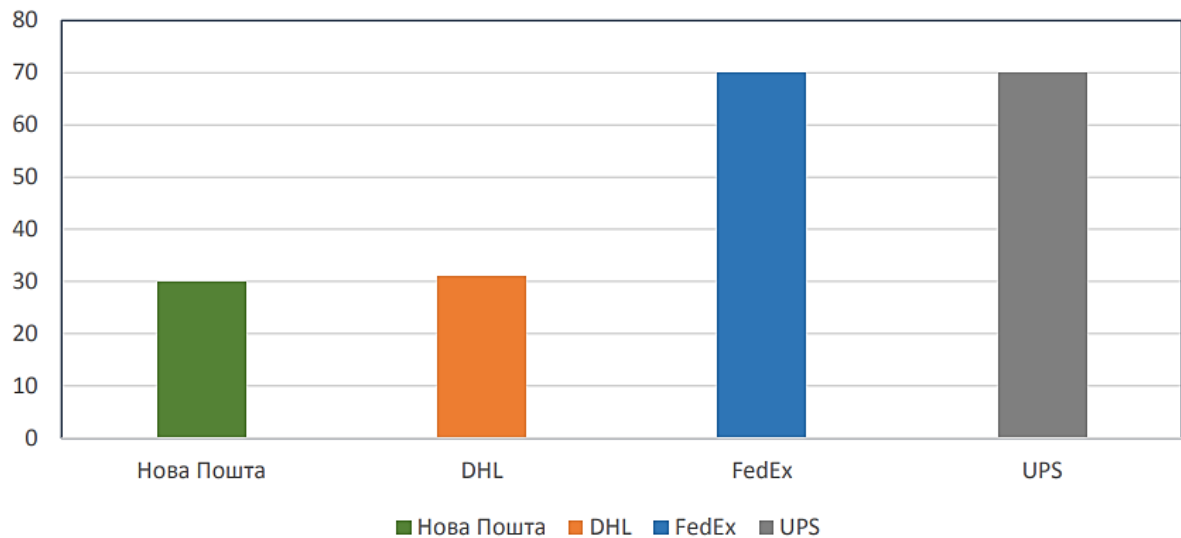


Рис. 2.9. Порівняння діяльності ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів на міжнародних ринках за максимальною вагою посилки

*Джерело: сформовано автором на основі [35-37]*

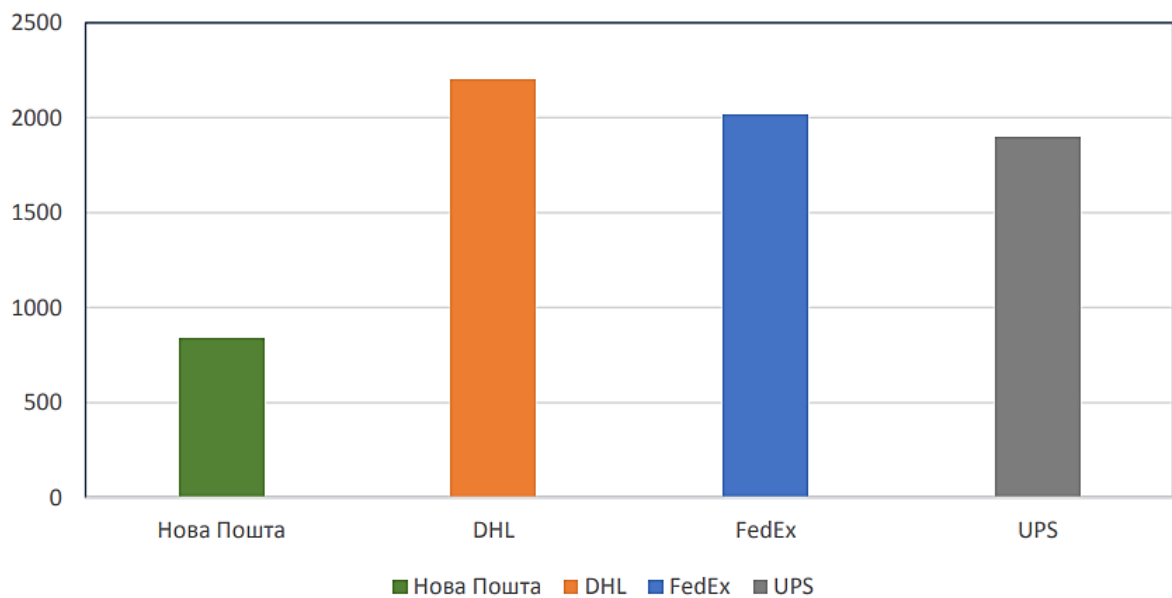


Рис. 2.10. Порівняння діяльності ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів на міжнародних ринках за вартість доставки до США

*Джерело: сформовано автором на основі [35-37]*

Як видно з рис. 2.11 DHL та UPS мають найвищу ціну за свої послуги доставки. У порівнянні з європейськими поштовими операторами, Нова Пошта є більш вигідною.

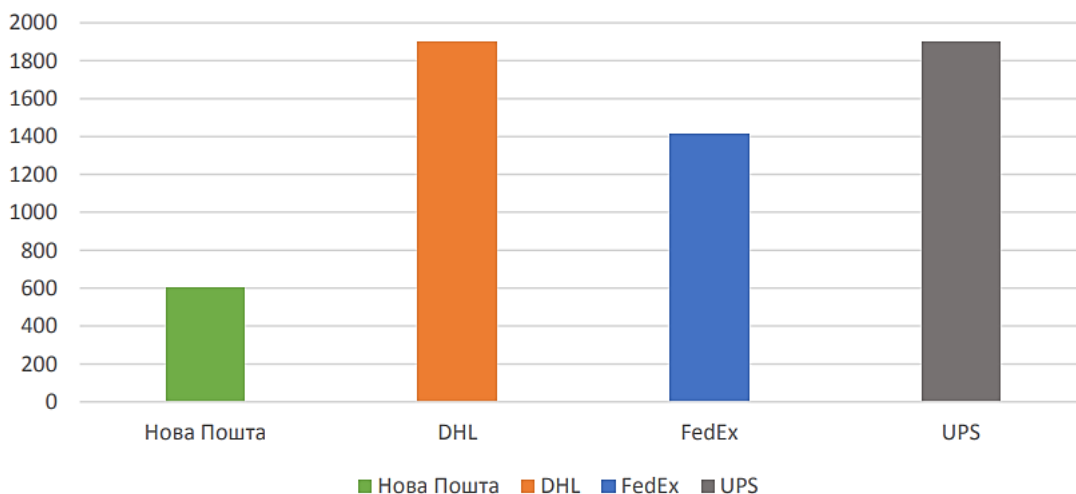


Рис. 2.11. Порівняння діяльності ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів на міжнародних ринках за вартість доставки до Європи

*Джерело: сформовано автором на основі [35-37]*

Середня тривалість доставки Новою Поштою та FedEx становить 5 днів. DHL та FedEx доставляють в середньому за 5-6 днів. UPS доставляє посилки протягом до 8 днів (рис.2.12).

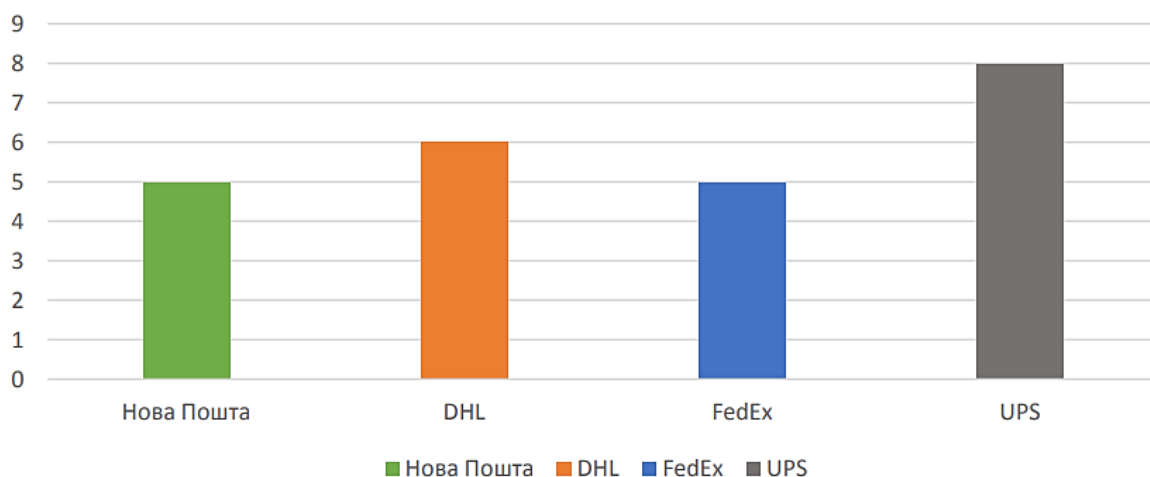


Рис. 2.12. Порівняння діяльності ТОВ «Нова Пошта» та її конкурентів на міжнародних ринках за терміном доставки

*Джерело: сформовано автором на основі [35-37]*

Серед конкурентів Нова Пошта та FedEx є найшвидшими у питанні доставки.

Конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках залежить від кількох факторів, включаючи якість послуг, рівень технологічного розвитку, ефективність управління та маркетингова стратегія. Вихід компанії «Нова Пошта» на європейський ринок є стратегічно важливим кроком, який відкриває нові можливості для розвитку та зміцнення її позицій як міжнародного логістичного гравця. Було проведено дослідження діяльності «Нової Пошти», її сервісів, додаткових послуг та технологій. З метою зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку, ТОВ «Нова Пошта» розглядає можливості партнерства з іншими логістичними компаніями та активно використовує потенціал росту світової торгівлі, зокрема в сфері електронної торгівлі. ТОВ «Нова Пошта» професійно представляє себе за кордоном та вже успішно працює в багатьох країнах, де її провідні фахівці збагачують європейський ринок українським сервісом.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 3.1. Обґрунтування передумов удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»

На основі еволюційних змін у галузі логістичних послуг в останні десятиріччя швидко розвивається поштова логістика, яка має великий потенціал росту. Послуги поштової компанії «Нова пошта» відрізняються низькими тарифами та гнучкістю у пристосуванні до змін зовнішнього середовища. Однак виходження на міжнародні ринки призводить до жорсткої конкуренції, тому важливо звернути увагу на якість обслуговування як один із ключових критеріїв конкурентоспроможності. Відмінності у сфері обслуговування, порівняно з товарною концепцією, полягають у нематеріальності, неоднорідності, короткостроковому характері та нерозривності від постачальника. Ці аспекти ускладнюють оцінку якості обслуговування, оскільки вона не може бути виміряна об'єктивно, як у випадку продукту.

Дослідники Парасураман, Цайтхамл та Грунрус запропонували модель вимірювання якості послуг SERVQUAL. Спочатку вони виділили три складові якості обслуговування: технічна якість, пов'язана з результатом, функціональна якість, що стосується процесу надання послуг, та якість іміджу, яка визначається як корпоративний імідж компанії [8]. Подальший розвиток моделі призвів до появи п'яти складових: матеріальні властивості, надійність, відповідність, впевненість і емпатія.

Детальніше складові моделі визначаються наступними факторами:

- матеріальні властивості, такі як приміщення, обладнання та зовнішній вигляд працівників;

- надійність, яка визначається здатністю виконувати обіцяну послугу надійно та точно;
- відповідність, яка означає готовність допомагати клієнтам та швидко обслуговувати їх;
- впевненість, яка включає навички та ввічливість співробітників та їхню здатність викликати довіру;
- емпатія, яка передбачає надання індивідуальної уваги та турботи клієнтам компанією.

Недоліки у роботі служб сервісів виникають тоді, коли клієнти не отримують послугу відповідно до своїх очікувань. Фактично, збій у роботі служби виникає через сприйняття клієнтом послуги, а не через те, що компанія вважає її якість недостатньою.

Загалом, перебої виникають з кількох причин. По-перше, послуга може бути неповною або зовсім відсутньою. По-друге, надання послуги може затримуватися або відбуватися надто повільно. По-третє, результат може бути неправильним або недостатньо задовільним. Нарешті, обслуговуючий персонал може бути неввічливим або недбайливим.

Усі ці види невдач можуть викликати негативні емоції та реакцію клієнтів. Якщо їх не вирішити, це може призвести до втрати довіри споживачів, незадоволених клієнтів, а також до поширення негативної інформації. Це також може стати проблемою для компанії через можливу потребу в захисті прав споживачів або втручання регулюючих органів [58].

Недоліки в обслуговуванні можна класифікувати за поведінкою персоналу, а при виникненні події можна аналізувати: дії основних служб, запити на індивідуальне обслуговування, рівень продуктивності співробітників. З іншого боку, такі ситуації, незважаючи на це, є достатньо передбачуваними і можуть виникати як під час розробки, так і під час надання послуг. Вони включають випадки, коли послуга не відповідає очікуванням споживача.

Для оцінки якості сервісу модель передбачає анкетування клієнтів з використанням парних тверджень для кожної складової. Клієнтам пропонується

використовувати шкалу Лайкерта, де 1 означає «зовсім не згоден», а 7 - «повністю згоден». Це дозволяє виявити розрив між очікуваннями клієнтів та отриманими результатами, що дає змогу менеджменту компаній вносити корективи у свою діяльність. На рисунку 3.1 виділені можливі розриви оцінок параметрів моделі SERVQUAL для операторів ринку поштових послуг.

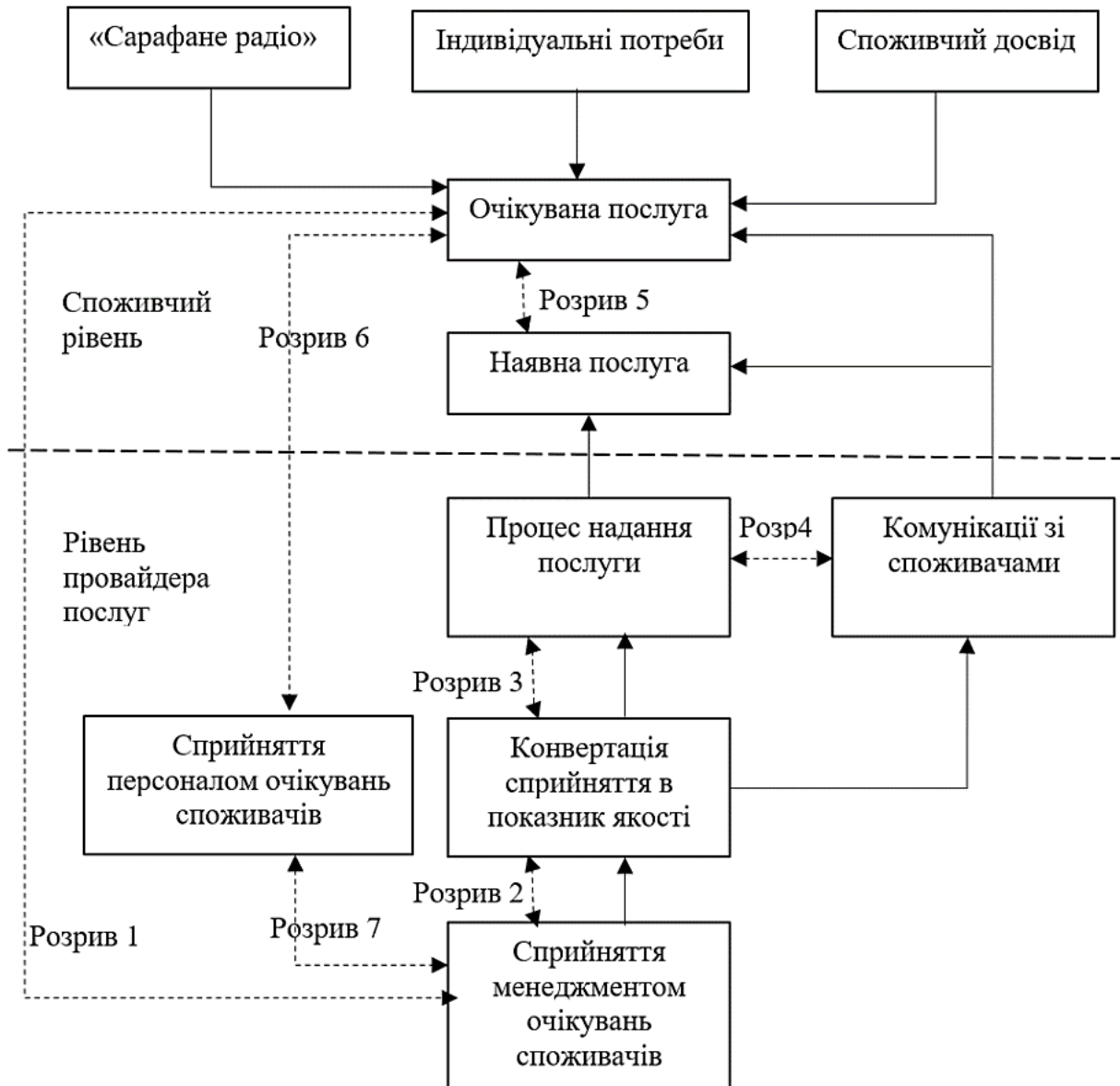


Рис.3.1. Модель SERVQUAL для поштових сервісів

Один з ключових розривів полягає у відмінностях між очікуваннями споживачів та уявленнями менеджменту компаній щодо них. Причини цього розриву можуть бути пов'язані з неправильним розумінням попиту через маркетингові дослідження, а також складною ієрархією у компаніях. Очевидним

рішенням є детальне вивчення особливостей попиту на місцевих ринках. Розрив №1 виникає через недостатню ринкову інформацію. Основна проблема полягає в розбіжності між очікуваннями споживачів та стратегією менеджменту. Для зменшення цього розриву необхідно покращити дослідження, щоб визначити потреби та бажання клієнтів. У великих компаніях, як Нова пошта, де є багато рівнів управління, важливо мати ефективні комунікаційні зв'язки від нижнього рівня до верхнього.

Розрив №2 між якістю послуг і очікуваннями клієнтів виникає через низькі стандарти якості. Причиною цього розриву є недостатня увага до якості послуг. Компанії можуть неправильно прогнозувати і не досягати своїх цілей. Ця проблема також пов'язана з недоліками в підході. Менеджмент може мати достатньо даних про очікування клієнтів, але повинен підтримувати зв'язок з персоналом на місцях для ефективної імплементації стратегії.

Розрив №3 виникає у зв'язку з низькою продуктивністю послуг, яка може бути спричинена недосвідченим або некваліфікованим персоналом, а також недостатньою командною роботою. Для вирішення цієї проблеми можна модифікувати системи управління, навчати співробітників і покращувати командну роботу. Часто конфлікти виникають через кваліфікацію персоналу та атмосферу в колективі.

Розрив №4 виникає через прогалини внутрішньої комунікації, що свідчить про непередбачуваність пропозиції послуги комунікації зі споживачами. Для уникнення цього розриву важливо аналізувати ринок і процеси надання послуг, а також проводити постійний моніторинг відповідності політики маркетингових комунікацій з організацією всіх процесів надання послуг.

Розрив №5 відображає різницю між очікуваннями споживачів та реальною послугою. Клієнти очікують відповідного обслуговування, швидкої доставки та надійності. Фактори, які впливають на їх очікування, включають «сарафанне радіо», чутки та власний досвід. Цей розрив може негативно вплинути на імідж організації.



Розриви №6 та №7 показують відмінності у сприйнятті очікувань споживачів та персоналу компанії. Для усунення цих розривів важливо забезпечити двосторонню комунікацію та організувати опитування щодо якості сервісу. Результати опитувань повинні аналізуватися менеджментом, а комунікація з персоналом має спрямовуватися на покращення якості роботи.

Розриви у стандартах обслуговування виникають через недостатність стандартів у питаннях якості поштових послуг. Загальна якість послуг поштових перевезень включає надійність, швидкість доставки, відсутність пошкоджень під час транспортування та зберігання, рівень обслуговування у відділеннях, який досягається через узгодження та координацію дій всіх учасників процесів. Важливим аспектом забезпечення якості є кваліфікація персоналу та рівень управління на всіх рівнях та структурних підрозділах. Розрив між очікуваннями клієнтів та якістю поштових послуг вказує на різницю між очікуваннями споживачів та реальними можливостями. Клієнти очікують від перевізників відповідної якості послуг. Їх очікування часто залежать від індивідуальних побажань, рекомендацій та досвіду попередніх послуг. Такий розрив може негативно вплинути на репутацію оператора.

Якість обслуговування поштових компаній можна розглядати з різних поглядів, не лише з урахуванням часу доставки, надійності послуг, пропускну здатності відділень та інших технічних аспектів, але й з точки зору задоволення клієнтів: часу, проведеного в черзі, графіку роботи, оперативності та ввічливості персоналу. Використання моделі SERVQUAL у сфері поштових послуг має свої переваги, такі як широкий спектр вимірювання якості послуг. Ця модель дозволяє порівнювати показники, визначати конкурентні переваги та недоліки підприємства за різними параметрами. Крім того, вона дозволяє оцінювати якість послуг з точки зору клієнта, враховуючи їх очікування та сприйняття в різні часові періоди, що допомагає виявляти розриви у якості обслуговування.

На ринку поштових послуг Польщі в даний час існує сильна конкуренція, де головним фактором конкурентоспроможності є лояльність клієнтів до постачальника послуг. Тому важливо оцінити розриви у сприйнятті клієнтами

якості послуг компанії «Нова пошта». Шляхом проведення опитування серед клієнтів на ринку Польщі ми визначимо відхилення між їх очікуваннями та сприйняттям основних складових моделі SERVQUAL для компанії «Нова пошта».

Результати за всіма показниками відхилення якості обслуговування разом зі зваженою оцінкою важливості кожної складової зведено у одну таблицю і визначимо ранг за кожною складовою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

## Ранжування показників якості моделі SERVQUAL

Показники	Середнє значення розривів (P-E)	Вага показників	Зважені значення розривів	Ранг
Матеріальне представлення послуги	-0,2	20,5	-4,1	2
Надійність	-0,13	40,8	-5,304	1
Відповідність реакції персоналу	-0,13	18,5	-2,405	4
Впевненість	-0,26	11,2	-2,912	3
Емпатія	-0,23	9	-2,07	5

Підсумовуючи, споживачі найбільш цінують надійність поставки, яка включає швидкість доставки, забезпечення цілісності посилок та комплексне обслуговування. Розрив між очікуваною якістю обслуговування та фактичною являється незначним. Керівництву компанії слід звернути увагу на комунікаційну складову з метою кращого представлення компанії на конкурентному ринку Польщі та інших європейських ринків.

Підсумовуючи, споживачі найбільше цінують надійність поставки, яка включає швидкість доставки, забезпечення цілісності посилок та комплексне обслуговування. Розрив між очікуваною якістю обслуговування та фактичною є незначним. Керівництву компанії слід звернути увагу на комунікаційну складову з метою кращого представлення компанії на конкурентному ринку Польщі та інших європейських ринків.

### **3.2. Формування механізму та обґрунтування комплексу важелів оптимізації управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства**

Покращення ефективності управління конкурентоспроможністю у ТОВ «Нова Пошта» в умовах зміни зовнішнього середовища є ключовим завданням, яке допоможе компанії зберегти і підвищити свою позицію на ринку. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, включаючи технологічні нововведення, зміни в споживчому підході та регуляторні зміни, важливо розглядати стратегічне управління конкурентоспроможністю як невід'ємну частину діяльності компанії.

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

- Аналіз зовнішнього середовища: дослідження та моніторинг змін у галузі логістики та поштових послуг, включаючи зміни в законодавстві, технологічні нововведення, конкурентну ситуацію та потреби клієнтів. Це дозволить компанії адаптуватися до змін та виявити нові можливості;

- Стратегічне планування: розробка стратегії, яка враховує зміни в зовнішньому середовищі, а також внутрішні ресурси, можливості та конкурентні переваги компанії. Це включає визначення цілей, розробку планів дій та використання ключових показників продуктивності для оцінки результатів;

- Інновації та технологічний розвиток: розробка та впровадження нових технологій та інновацій, які можуть покращити якість послуг, ефективність доставки, зменшити витрати та забезпечити конкурентні переваги. Це може включати впровадження автоматизованих систем сортування, використання аналітики даних для оптимізації маршрутів доставки та впровадження електронних сервісів для зручності клієнтів.

З урахуванням цих аспектів, ТОВ «Нова Пошта» може покращувати управління своєю конкурентоспроможністю та успішно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У період контрольованих та неконтрольованих змін у

зовнішньому середовищі важливою є можливість підприємства адаптуватися до реалій та залишатися на економічному ринку. Для розширення підприємства та збільшення прибутку доцільним є вихід українських підприємств на зовнішньоекономічний ринок. Оскільки досліджуване підприємство та його конкуренти вже наситили внутрішній ринок та зайняли логістичну нішу, необхідно розширити спектр послуг для існуючих клієнтів та залучити нових.

У зв'язку з проблемами, що існують у сфері діяльності в Україні та вибраним логістичним ринком, ТОВ «Нова Пошта» повинно зосередитися на зовнішньоекономічній діяльності та розширенні в сусідні країни. Тому виникає питання про формування управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності та процесів її оптимізації, що становитиме основу механізму оптимізації управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві.

На сьогоднішній день багато українських підприємств активно займаються зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки вони не можуть повністю задовольнити внутрішній ринок України. Підприємства змушені розширювати свої ринки через низький попит на всі товари і послуги, які вони пропонують [48].

ТОВ «Нова Пошта» давно співпрацює з зарубіжними ринками, де існує сильна конкуренція з боку іноземних компаній. Щоб зайняти певну нішу на зарубіжному ринку, необхідно визначити стратегічні напрямки розвитку, поліпшити експортну діяльність та покращити якість послуг, що надаються. Це дозволить мати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

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

Для підвищення якості управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» необхідно сформулювати стратегію, яка буде орієнтована на внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких воно працює. Стратегія повинна враховувати такі фактори: чіткі цілі виходу на зовнішній ринок, попит на товар або послугу за кордоном, потенціал і розмір зовнішнього ринку.

Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Нова Пошта» необхідно виконати наступні кроки:

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

Також потрібно визначити критерії, яким повинні відповідати шляхи покращення управління конкурентоспроможністю в зовнішньоекономічній діяльності. Основним критерієм повинно бути збільшення рентабельності виробництва та реалізації послуг, а також зростання прибутку [53].

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

Аналіз показує, що ТОВ «Нова Пошта» має здатність задовольняти потреби споживачів завдяки великим обсягам надання послуг, вищій якості та

високим цінам, незважаючи на конкуренцію з боку інших підприємств. Шляхом збільшення цих показників та вивчення ціноутворення закордонних компаній, «Нова Пошта» може зайняти нову нішу на міжнародному ринку.

Ефективна система управління конкурентоспроможністю на закордонних ринках дозволить «Новій Пошті» мати переваги перед іноземними компаніями та збільшити попит завдяки впровадженню нових систем управління. Досвід роботи компанії забезпечить якість управління конкурентоспроможністю в короткостроковій перспективі для адаптації до нового ринку.

Виходячи на нові зарубіжні ринки, ймовірно, вплине на зміну цін на послуги та частку національного ринку поштових послуг, яку займає «Нова Пошта». Однак, зниження цін за рахунок інших факторів, таких як постачальники, інвестиції та транспортні витрати, дозволить зберегти конкурентоспроможність компанії. Висока якість послуг та ефективна система їх надання забезпечать захист від конкурентів.

Шляхом побудови тісних та довірливих відносин з основними споживачами послуг, а також використанням своїх навичок, можна забезпечити ефективну логістичну діяльність ТОВ «Нова Пошта». Шляхом виходу на нові ринки та вибору оптимальних маршрутів міжнародних вантажних перевезень можна збільшити прибуток у майбутньому та модернізувати технічне забезпечення, впровадити сучасні інформаційні системи моніторингу руху транспорту тощо. Можливість створення спільного транспортно-експедиторського підприємства з європейськими та іншими партнерами забезпечить стабільну роботу парку автомобілів та продаж експедиторських послуг стороннім перевізникам. Згідно проведених досліджень, ринок послуг експрес-доставки є одним з найперспективніших і динамічніших в Україні, а компанія завдяки своєму досвіду, клієнтоорієнтованості та доступності безсумнівно збільшуватиме свою частку на національному та міжнародному ринку.

Однак, ТОВ «Нова Пошта» має недолік у високих цінах на свої послуги, необхідності постійного надання якісного обслуговування для задоволення

попиту та високих витрат на собівартість. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства тісно пов'язана з транспортним забезпеченням, яке є важливою складовою процесу доставки товарів від місця виготовлення до місця споживання. Таким чином, головними завданнями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» у зовнішньоекономічній діяльності є вдосконалення логістичної діяльності, мінімізація витрат та систематична підтримка кваліфікації працівників.

З використанням наведених компонентів ТОВ «Нова Пошта» зможе розробити механізм оптимізації управління власною конкурентоспроможністю з фокусом на розвиток на зовнішніх ринках збуту послуг.

Оптимізація управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» може включати комплексні заходи для покращення ефективності та збільшення конкурентоспроможності компанії. Ці заходи включають:

- Фокус на клієнта: Розуміння потреб та очікувань клієнтів, постійне поліпшення якості послуг та задоволення клієнтів. Це може включати персоналізований сервіс, зручні способи відстеження посилок та широкий вибір варіантів доставки.

- Розвиток персоналу: Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, щоб забезпечити високу кваліфікацію співробітників, адаптовану до змін у галузі та вимог ринку.

- Аналіз мінімізації витрат: Ретельне дослідження шляхів мінімізації витрат за рахунок інших складових.

Для вирішення проблем в управлінні конкурентоспроможністю, перш за все, необхідно звернутися до смаків споживачів. Опитування, проведене за допомогою віртуальної платформи Instagram, в якому взяли участь 100 чоловік, визначило, що для них є важливішим: зниження цін на продукцію чи підвищення якості. Також був доданий варіант вибору «все влаштовує». У опитуванні брали участь особи віком від 17 до 30 років, які зазвичай користуються доставкою «Нова Пошта» (рис. 3.2).

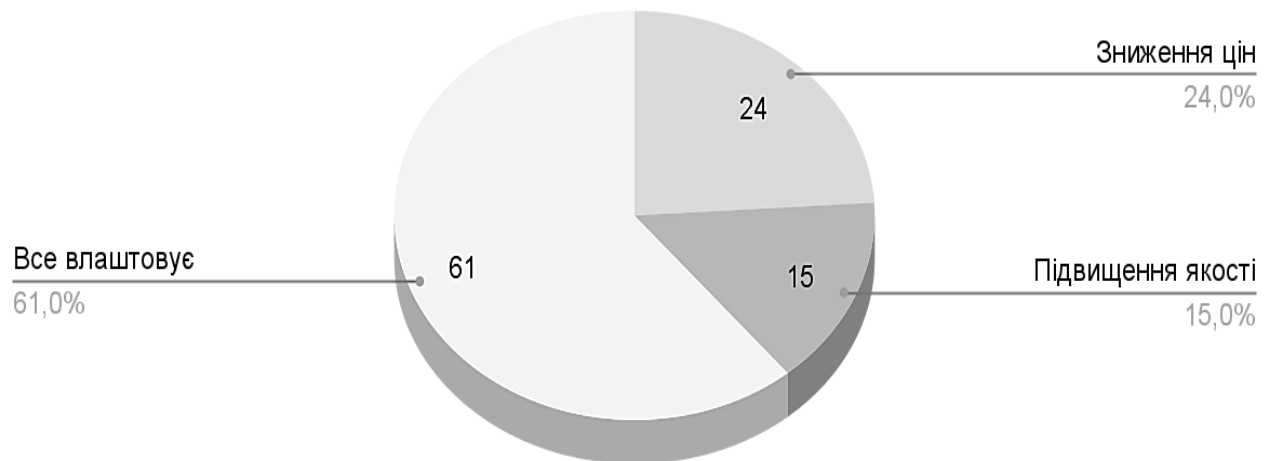


Рис. 3.2. Соціальне опитування щодо переваг в споживанні послуг ТОВ «Нова Пошта»

Під час аналізу опитування було виявлено, що 61% респондентів вважають, що ТОВ «Нова Пошта» не має проблем і немає жодних зауважень до неї. Це свідчить про те, що компанія має більше прихильників, ніж критиків. Щодо підвищення якості управління конкурентоспроможністю, це питання розглядають 24% та 15% респондентів відповідно.

24 особи вибрали варіант зниження цін на послуги компанії «Нова Пошта». Для реалізації цього необхідно розглянути різні методи:

- Зниження ціни на постійній основі не є вигідним для підприємства.
- Зниження ціни за рахунок зменшення витрат є прийнятним варіантом. Це можна зробити шляхом зменшення витрат на транспортування, сировину, ліквідацію непродуктивних витрат та зменшення розмірів амортизаційних відрахувань.
- Впровадження системи Lost Post Service допоможе позбутися зайвих посилок на складі та надати можливість споживачам придбати невідому посилку за зниженою ціною.



- Для заохочення нових та утримання старих клієнтів можна впровадити картку постійного клієнта з певним накопичувальним відсотком знижки.

- Розповсюдження послуг можна здійснити через шеринг, заохочуючи споживачів бонусами за рекомендації послуг і отримання вигоди для себе.

15 осіб вважають, що необхідно покращити якість послуг. Покращення кваліфікації є необхідною складовою для підтримки поточного рівня професіоналізму в очах клієнтів. Один з варіантів рішення - впровадження курсів та тренінгів для персоналу, а також створення здорової конкуренції та підтримка правильної атмосфери на робочому місці. Для підтримки робочого настрою працівників необхідно встановити перерви, обід та оплату понаднормової праці.

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

- Організація тренінгів та семінарів для розвитку навичок у галузі логістики, клієнтського сервісу, інформаційних технологій та управління персоналом.

- Впровадження програми менторингу для нових співробітників залученням досвідчених колег.

- Використання онлайн-навчання на платформах Coursera, edX або Udemy.

- Введення системи оцінювання та звітування про кваліфікацію співробітників.

- Створення системи мотивації для стимулювання професійного розвитку.

- Проведення крос-тренінгу для обміну знаннями між відділами.

- Проведення практичних завдань для розвитку навичок на практиці.

Отже, виконання заходів щодо підвищення кваліфікації матиме позитивний вплив на роботу організації в цілому і покращить якість надання послуг ТОВ «Нова Пошта». Таким чином, було розглянуто комплекс заходів щодо оптимізації управління конкурентоспроможністю, які допоможуть знизити ціни на послуги шляхом зменшення витрат на транспорт і підвищення рівня кваліфікації працівників. Далі розглянемо впровадження нової системи «Lost Post Service». Система «Lost Post Service» - це комплексна система для вирішення

проблем, пов'язаних з втратою посилок. Вона розроблена з метою допомогти відстежувати та знаходити втрачені листи та посилки і забезпечувати швидку та ефективну доставку [38].

Основні складові системи «Lost Post Service» включають:

1. Ідентифікаційна маркування: Кожен лист або посилка, які проходять через систему, отримують унікальний ідентифікаційний код або маркування. Це дозволяє системі відстежувати місцезнаходження відправлення на кожному етапі.

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

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

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

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

6. Система безпеки: «Lost Post Service» забезпечує високий рівень безпеки для всіх відправлень, які проходять через систему. Застосовуються технології шифрування та захисту даних, щоб запобігти несанкціонованому доступу до інформації про відправлення.

«Lost Post Service» спрощує процес відстеження та відновлення втраченої пошти для користувачів, забезпечуючи надійну систему для їхніх відправлень. Вона допомагає заощадити час та ресурси, забезпечуючи швидку та ефективну доставку втраченої пошти. Крім того, система «Lost Post Service» дозволяє

споживачам купувати втрачені посилки, що допомагає економити місце на складах та прискорює процес реалізації товарів та послуг.

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

1. 3 товари - \$4,99 (загальна вартість товару більше \$10)
2. 6 товарів - \$7,99 (загальна вартість товару більше \$20)
3. 9 товарів - \$9,99 (загальна вартість товару більше \$30)
4. 12 товарів - \$12,99 (загальна вартість товару більше \$40)
5. 20 товарів - \$18,99 (загальна вартість товару більше \$60)
6. 30 товарів - \$25,99 (загальна вартість товару більше \$80)

Ціноутворення було адаптоване зі спеціалізованого сайту, де продаються бокси [38]. За таким підходом ТОВ «Нова Пошта» зможе продати забутий товар за низькою ціною і заощадити на зберіганні цих товарів.

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

- Внутрішні відправлення (в межах України): якщо після доставки замовлення минуло 30 днів, пошта може бути визнана загубленою.
- Міжнародні відправлення: якщо після доставки замовлення минуло 24 дні, пошта може бути визнана загубленою.

Ця методика є популярною по всьому світу і має великий попит в американському суспільстві, звідки вона поширилась.

Таким чином, впровадження комплексу заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» значно підвищити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі та збільшити прибутковість своєї діяльності.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено основні аспекти, що впливають на конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку. Метою дослідження було визначення ефективних стратегій та методів, які допоможуть підприємствам підвищити їхню конкурентоспроможність та закріпитися на зовнішніх ринках.

У роботі були проаналізовані теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства, вивчені основні поняття та категорії, що характеризують цю економічну категорію. Також було проведено аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку зовнішніх ринків, визначені основні чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств.

Досліджено конкурентні позиції підприємства ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному ринку, визначені його сильні та слабкі сторони. Запропоновано шляхи та методи підвищення конкурентоспроможності підприємства, такі як оптимізація виробничих процесів, впровадження інновацій, покращення якості та сервісу, ефективне використання маркетингових інструментів.

Висновки дослідження показали, що конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках залежить від якості послуг, рівня технологічного розвитку, ефективності управління та маркетингової стратегії. Виходження «Нової Пошти» на європейський ринок є важливим кроком для компанії, що відкриває нові можливості для розвитку та зміцнення її позицій як міжнародного логістичного гравця.

Обґрунтовані напрямки формування механізму оптимізації управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта». Це включає адаптацію процесу, стратегічне планування для пристосування та використання інновацій. Ці кроки допоможуть ТОВ «Нова Пошта» успішно адаптуватися до змін в зовнішньоекономічному середовищі. Концентрація на зовнішньоекономічній діяльності є ключовим для вирішення проблем функціонування в Україні. Зниження цін шляхом зменшення витрат та впровадження систематичної

підтримки кваліфікації персоналу може покращити ефективність управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта».

Доведено, що за допомогою клієнтоорієнтованості, підтримки кваліфікації персоналу та мінімізації витрат можна оптимізувати управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта». Опитування серед 100 осіб показало, що споживачі не задоволені високою ціною (24%) та якістю надання послуг (15%). Однак 61% виявили задоволення послугами ТОВ «Нова Пошта». Для зниження цін на послуги було запропоновано мінімізувати логістичні витрати, наприклад, стати клієнтом АЗС «Shell», яка пропонує бонусну систему для своїх клієнтів.

Визначено, що провадження системи «Lost Post Service» допоможе вирішити проблему втрачених посилок та реалізацію забутих посилок. Вартість посилки залежить від кількості товарів і може бути змінена залежно від країни та ціноутворення ТОВ «Нова Пошта». Це дозволить ТОВ «Нова Пошта» мати нову схему пошуку товарів та їхню реалізацію в разі утилізації, що допоможе зекономити на складах та створить новий джерело доходу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостол О. І. Методи оцінки конкурентоспроможності товару на міжнародному ринку як ключової складової частини конкурентоспроможності економіки держави. *Право та державне управління*. 2019. № 3(2). С. 111-114.
2. В Іспанії відкрилось перше відділення «Нової пошти». За скільки днів доставляються відправлення в Україну. URL: <https://dev.ua/news/v-ispanii-vidkrylos-pershe-viddilennia-novoi-poshty-1714477813>
3. Група «Нова пошта» змінює назву. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/nova-poshta-zminyue-nazvu-1704792779.html>
4. Захарченко В. І., Меркулов М. М., Ширяєва Л. В. Конкурентна розвідка у міжнародному бізнесі навч. посіб. (конспект лекцій): для магістрів і аспірантів екон. спец. Одеса: Олді Плюс, 2021. 271 с.
5. Заяць О. І. Конкурентна сила міжнародних інтеграційних об'єднань: монографія. Ужгород: Поліграфцентр "Ліра", 2020. 318 с.
6. Історія Компанії. URL: [https://novaposhta.ua/istoriya\\_kompanii](https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii)
7. Ковальська Л. Методичний підхід до аналізу та оцінки міжнародної конкурентоспроможності України. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 152-157.
8. Конкурентні технології в міжнародній економіці. [П. П. Гаврилко та ін.] Львів: ННБК "АТБ", 2023. 184 с.
9. Кочетков В. М., Панасюк І. В. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності міжнародної компанії (на прикладі компанії PricewaterhouseCoopers). *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2. С. 62-66.
10. Кріцак О. М., Хо Жань Розвиток архітектури логістичної мережі міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 34(73), № 3. С. 52-56.

11. Кушнір О. К., Кріль О. В. Дослідження конкурентного середовища операторів поштового зв'язку. *Економіка та суспільство*. 2021. В 32. С. 1–5.
12. Ложачевська О. М., Сидоренко К. В. Формування конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів: монографія. Київ: Маслаков, 2019. 249 с.
13. Малахова Ю. А., Мироненко Д. А. Корпоративна соціальна відповідальність як конкурентна перевага підприємства на міжнародному ринку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 69-73.
14. Міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств на ринку України: монографія / Скорина Т. М. [та ін.] Рівне: Зень О. [вид.], 2019. 170 с.
15. Молнар О. С., Ярема Т. В., Белень М. В. Фактори міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 3. С. 65-70.
16. «Нова пошта Інтернешнл» змінила назву на «Нова пошта Глобал». URL: <https://web.archive.org/web/20200619200448/https://ua.interfax.com.ua/news/general/657316.html>
17. «Нова пошта» анонсувала відкриття відділень у 18 країнах Європи: показали графік. URL: [https://zakordon.24tv.ua/nova-poshta-za-kordonom-nova-post-pokazala-grafik-vidkrittya\\_n2430147](https://zakordon.24tv.ua/nova-poshta-za-kordonom-nova-post-pokazala-grafik-vidkrittya_n2430147)
18. «Нова пошта» відкрила два відділення у Великій Британії. URL: <https://delo.ua/business/nova-posta-vidkrila-dva-viddilennya-u-velikii-britaniyi-432224/>
19. «Нова пошта» відкрила перше відділення в Італії. Це вже 11 європейська країна. URL: <https://hromadske.ua/posts/nova-poshta-vidkrila-pershe-viddilennya-v-italiyi>
20. «Нова пошта» відкрила перше відділення в Угорщині: скільки коштує доставка. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/nova-poshta-v-ugorshchini-u-budapeshti-z-yavilosya-pershe-viddilennya-12451947.html>

21. «Нова пошта» відкрила перше відділення ще в одній країні ЄС. URL: <https://chasdiy.org/in-the-world/nova-poshta-vidkryla-pershe-viddilennia-shche-v-odnii-kraini-ies.html>

22. «Нова пошта» впроваджує роботів для сортування посилок. Інтерфакс. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/782764.html>

23. «Нова Пошта» запускає доставку із Канади. Ціна, терміни доставки та заборонені товари - Таємна кімната. URL: <https://tayemnakimnata.com/nova-poshta-zapuskaye-dostavku-iz-kanady-czina-terminy-dostavky-ta-zaboroneni-tovary/>

24. «Нова Пошта» летить в ЄС. Оператор створює власну авіакомпанію з авіапарком радянських АН і збирається «відкрити» ще чотири нові країни. URL: <https://forbes.ua/company/nova-poshta-letit-v-es-operator-zapuskaye-vlasnu-aviakompaniyu-z-aviaparkom-radyanskikh-an-i-zbiraetsya-vidkriti-shche-chotiri-novi-kraini-30012023-11371>

25. «Нова пошта» почала тестувати власну систему цифрових адрес для відділень та поштоматів. URL: <https://itc.ua/ua/novini/nova-poshta-pochala-testuvati-vlasnu-sistemu-tsifrovih-adres-dlya-viddilen-ta-poshtomativ/>

26. «Нова пошта» створює окрему компанію для експансії на ринок ЄС. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/07/12/702144/>

27. «Нова пошта» у 2023 році відкрила 4850 відділень і поштоматів – Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-u-2023-rotsi-vidkrila-4850-viddilen-i-poshtomativ-28122023-18210>

28. «Нова Пошта» у цифрах: близько 20,5 млрд грн обороту, понад 200 роботів і два Boeing 757. URL: <https://mind.ua/publications/20235883-nova-poshta-u-cifrah-blizko-205-mlrd-grn-oborotu-ponad-200-robotiv-i-dva-boeing-757>

29. Нова пошта вийшла на ринок Великої Британії. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11851>

30. Нова пошта протестувала безпілотну доставку посилок з Києва до Львова. URL: <https://varianty.lviv.ua/publikatsiyi/nova-poshta-protestuvala-bezpilotnu-dostavku-posylok-z-kyieva-do-lvova>



31. Нова Пошта сьогодні. URL: [https://novaposhta.ua/o\\_kompanii/nova\\_poshta\\_sogodni](https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni)
32. Нова Пошта у світі. Доставка майбутнього Молдова. URL: <https://novaposhta.ua/moldova>
33. Офіційний сайт АТ «Укрпошта» в Україні. URL: <https://www.ukrposhta.ua/>
34. Офіційний сайт компанії InMind. URL: <https://ask.inmind.ua/>
35. Офіційний сайт ТОВ «DHL». URL: <https://www.dhl.com/ua-uk/home.html>
36. Офіційний сайт FedEx. URL: <https://www.fedex.com/uk-ua/home.html>
37. Офіційний сайт UPS. URL: <https://ua.ups.com/ua/en/Home.page>
38. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
39. Пащук Л. В., Свищук І. Л. Теоретичні аспекти процесу формування конкурентних стратегій підприємств на міжнародних ринках. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 8. С. 107-112.
40. Сметанюк О. А., Цісар Д. О. Структурні складові системи управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка.* 2023. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_7\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_51)
41. Структура власності компанії ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718>
42. Хо Жань. Розвиток логістичної парадигми організації управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний простір.* 2022. № 180. С. 154-158.
43. Шкурат М. Є. Глобальна конкурентоспроможність в умовах діджиталізації: аналіз бізнес-стратегій міжнародних компаній. *Економіка і організація управління.* 2023. Вип. 4. С. 59-71.
44. Afraz M. F., Bhatti S. H., Ferraris A., Couturier J. () The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from

a moderated multi-mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 2021. № 162, pp. 1–12.

45. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B., Bowersox J. C. *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGrawHill Education, 2019. 769 p.

46. Christopher M. *Logistics & Supply Chain Management*. London: Financial Time Prentice Hall, 2011. 288 p.

47. Grant D., Trautrim A., Wong C.Y. *Sustainable Logistics and Supply Chain Management. Principles and practices for sustainable operations and management*. London: KoganPage. 2017.

48. Grzybowska K., Awasthi A., Sawhney R. *Sustainable Logistics and Production in Industry 4.0: New Opportunities and Challenges*. Switzerland: Springer International Publishing, 2020. 298 p.

49. İyigün I., Görçün F. *Logistics 4.0 and Future of Supply Chains*. Singapore: Springer, 2022. 287 p.

50. Jones E.C. *Supply Chain Engineering and Logistics Handbook*. New York: CRC Press. 2019.

51. Nova Poshta otwiera pierwszy oddział w Polsce. URL: <https://www.ukrainianinpoland.pl/delivery-of-parcels-from-ukraine-to-poland-has-become-more-than-twice-cheaper-pl/>

52. NOVA інвестувала більше €10 млн в розвиток міжнародної мережі. URL: <https://psm7.com/uk/company/nova/nova-investuvala-bilshe-e10-mln-v-rozvytok-mizhnarodnoyi-merezhi.html>

53. Paksoy T., Sadia S.A., Cigdem G.K. *Logistics 4.0: Digital Transformation of Supply Chain Management*. USA: CRC Press, 2020. 369 p.

54. Porter M. E. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1998. 580 p.

55. Prahalad C.K., Ramaswamy V. *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Brighton: Harvard Business Press. 2004.

56. Rumelt R. *Good Strategy/Bad Strategy: The difference and why it matters*. London: Profile Books Ltd. 2011.

57. Rushton A., Croucher P., Baker P. The handbook of logistics and distribution management: understanding the supply chain. London: KoganPage. 2022.

58. Sullivan M., Kern J. The Digital Transformation of Logistics: Demystifying Impacts of the Fourth Industrial Revolution. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2021. 480 p.

59. Tran L.A., Pham V.K. Accessing the Logistics Service Competitiveness: A Study on Four Emerging Nations in Southeast Asia. *Information Resources Management Journal*. 2021. №. 34 (2), pp. 29–42.

60. Yang Y. Comprehensive evaluation of logistics enterprise competitiveness based on SEM model. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*. 2021. № 40, pp. 6469–6479.