**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Аналіз міжнародної конкурентоспроможності компанії

Виконав: здобувач вищої освіти групи М23-1зм спеціальності 073 «Менеджмент»

Волшукова А.Є. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис здобувача)

Керівник д.е.н., професор Петруня Ю.Є.

Дніпро – 2025

**АНОТАЦІЯ**

Волшукова А.Є. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності компанії

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Основною метою кваліфікаційної роботи є аналіз міжнародної конкурентоспроможності компанії, управління цим процесом та розробка рекомендацій щодо її підвищення. Розглянуто різні методи оцінювання конкурентоспроможності, а також надано загальну організаційно-економічну характеристику компанії ТОВ «Нова пошта». Проаналізовано конкурентне середовище компанії на українському ринку експрес-доставки, а також проведено дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова пошта» на європейському ринку експрес-доставки. Виявлені проблеми та перспективи розвитку міжнародної експрес-доставки в умовах глобалізації. На основі отриманих результатів сформульовано рекомендації щодо вдосконалення експортної стратегії компанії, зокрема для підвищення її конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Отримані результати дослідження дозволять запропонувати практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта», що сприятиме її успішній діяльності на міжнародних ринках.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, додатків і списку бібліографічних посилань. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінки тексту, список бібліографічних посилань містить   
57 джерел.

*Ключові слова*: конкурентоспроможність, міжнародний ринок, конкурентне середовище, управління конкурентоспроможністю, зовнішньоекономічна діяльність.

**ANNOTATION**

Volshukova A. Analysis of the company's international competitiveness

Qualification work for the degree of education "Master" in the specialty   
073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The main goal of the qualification work is to analyze the company's international competitiveness, manage this process, and develop recommendations for its improvement. Various methods of assessing competitiveness are considered, and a general organizational and economic characteristic of the company Nova Poshta LLC is provided. The competitive environment of the company in the Ukrainian express delivery market is analyzed, and a study of the foreign economic activities of Nova Poshta LLC in the European express delivery market is conducted. Problems and prospects for the development of international express delivery in the context of globalization are identified. Based on the results obtained, recommendations are formulated for improving the company's export strategy, in particular to increase its competitiveness in international markets.

The results of the study will allow us to offer practical recommendations for increasing the competitiveness of Nova Poshta LLC, which will contribute to its successful operation in international markets.

The qualification work consists of an introduction, two chapters, conclusions, appendices and a list of bibliographical references. The total volume of the work is 63 pages of text, the list of bibliographical references contains   
57 sources.

*Keywords:* competitiveness, international market, competitive environment, competitiveness management, foreign economic activity.

ЗМІСТ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВСТУП | | 3 |
| РОЗДІЛ 1 | ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ ТА УПРАВЛІННЯ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ | 5 |
| 1.1 | Конкурентоспроможність в ринковій економіці: економічна сутність та фактори впливу | 5 |
| 1.2 | Управлінська стратегія як основа міжнародної конкурентоспроможності компанії | 11 |
| 1.3 | Методи оцінювання конкурентоспроможності компанії | 18 |
| РОЗДІЛ 2 | ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ОЦІНКА ЙОГО МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ | 23 |
| 2.1 | Загальна організаційно-економічна характеристика компанії та управління | 23 |
| 2.2 | Аналіз конкурентного середовища компанії на українському ринку експрес-доставки | 32 |
| 2.3 | Дослідження зовнішньоекономічної діяльності компанії на європейському ринку експрес-доставки | 41 |
| РОЗДІЛ 3 | ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ | 49 |
| 3.1 | Проблеми та перспективи розвитку міжнародної експрес-доставки | 49 |
| 3.2 | Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління та експортної стратегії ТОВ «Нова Пошта» | 54 |
| ВИСНОВКИ | | 61 |
| СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ | | 64 |
| ДОДАТКИ | | 71 |

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та посилення інтеграційних процесів міжнародна конкурентоспроможність компанії є ключовим фактором її успіху на зовнішніх ринках. Підвищення конкурентоспроможності потребує від компаній адаптації до швидких змін у зовнішньому середовищі, застосування інноваційних стратегій та ефективного використання ресурсів.

Актуальність теми визначається зростаючою роллю міжнародної конкурентоспроможності як основного показника здатності компанії ефективно конкурувати на глобальному ринку, залучати інвестиції та впроваджувати інновації. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити її позицію на ринку та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності її діяльності.

Дослідженню проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних науковців, серед яких: І.В. Ангелко., О. Бочко, О.В. Вінниченко, А.В. Волошин, Р.М. Журило,   
Б. Кишакевич, К.В. Ковтуненко, Ю.В. Ковтуненко, С.В. Сазонова,   
А. Суханова, О.С. Шуміло та багато інших.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз міжнародної конкурентоспроможності компанії, управління цим процесом та розробка рекомендацій щодо її підвищення. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

* дослідити економічну сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та фактори, що на неї впливають;
* розглянути управлінську стратегію як основу міжнародної конкурентоспроможності компанії;
* проаналізувати методи оцінювання конкурентоспроможності компанії;
* надати загальну організаційно-економічну характеристику компанії та її управління;
* провести аналіз конкурентного середовища компанії на українському ринку експрес-доставки;
* дослідити зовнішньоекономічну діяльність компанії на європейському ринку експрес-доставки;
* виявити проблеми та перспективи розвитку міжнародної експрес-доставки;
* розробити рекомендації щодо вдосконалення управління та експортної стратегії компанії.

Об'єктом дослідження є міжнародна конкурентоспроможність   
компанії та управління цим процесом.

Предметом дослідження є фактори, що впливають на формування та розвиток міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» та управління цим процесом.

Для досягнення поставленої мети у роботі були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, серед яких: системний аналіз та синтез, економіко-статистичні методи, методи порівняння, а також графічні методи, які дозволяють комплексно підходити до аналізу та оцінки досліджуваних явищ, а також візуалізувати отримані результати для кращого розуміння та подальших висновків.

Теоретико-інформаційну базу дослідження становлять видання провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, інтернет-ресурси, а також інші матеріали, що висвітлюють проблеми підвищення конкурентоспроможності компаній та звітність ТОВ «Нова пошта».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку бібліографічних посилань. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінки тексту, список бібліографічних посилань містить   
57 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ ТА УПРАВЛІННЯ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1 Конкурентоспроможність в ринковій економіці: економічна сутність та фактори впливу

В сучасних умовах підприємства повинні орієнтуватися на досягнення комплексних цілей, які сприяють їхній стійкості та успішності на ринку та які є критично важливими для виживання в конкурентному середовищі. Зокрема, отримання максимального прибутку, розширення обсягів збуту і частки ринку та задоволення потреб споживачів, адже тільки в цьому випадку можна забезпечити лояльність клієнтів і зберегти свою конкурентну позицію. Досягнення кожної з цих цілей супроводжується укріпленням позицій підприємства в ринковому середовищі, тобто підвищенням його конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних технологій, покращення якості продукції, оптимізація виробничих процесіс та розвиток маркетингових стратегій – усе це допомагає підприємствам не лише утримувати свої позиції, а й активно розвиватися у рамках сталого розвитку національної економіки [28].

Термін «конкуренція» походить від латинського слова «competitio», що означає змагання. У економічному контексті конкуренція відображає боротьбу між підприємствами за ринкові частки, споживачів та ресурси. Це явище стимулює інновації, покращує якість продукції та сприяє зниженню цін, що, в свою чергу, вигідно для споживачів. Конкуренція може бути як чистою, так і монополістичною, що також впливає на ринок та економіку в цілому [29].

Конкурентоспроможність виявляється тільки в умовах конкуренції і через конкуренцію. Причому чим ефективніше функціонує ринок, чим сильніше на ньому конкуренція, тим більше значення має конкурентоспроможність фірм та їхньої продукції. Конкурентоспроможність як економічна категорія означає здатність окремого суб’єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку.

В табл. 1.1 представлено різноманітні підходи до визначення концепції «конкурентоспроможність», розроблені різними економістами.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення концепції «конкурентоспроможність»

|  |  |
| --- | --- |
| Науковець | Визначення |
| Ангелко І. В. | наявність певних атрибутів у суб’єкта господарювання, які забезпечують йому переваги для інноваційного розвитку та успішної участі в конкурентній діяльності |
| Василенко В.О. | здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства |
| Дементьєва А.Г. | сукупність переваг і здатності суб’єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи) |
| Дробітько Н.А. | виступає результатом створення підтримки протягом тривалого періоду часу та сукупної оцінки конкурентних переваг |
| Карлофф Б. | здатність забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством |
| Компанієць В.В., Крацер В.В. | властивість, яка визначає здатність підприємства безперервно створювати тенденції розвитку, збільшувати продуктивність та ефективно розвивати ринки збуту в умовах цифрової економіки, які пропонують нові, кращі та дешевші товари та послуги |
| Піддубний І.О.,  Піддубна А.І. | це потенціальна чи реалізована здатність економічного суб’єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів |
| Портер М. | властивість товару, послуги, суб’єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб’єктами ринкових відносин, що присутні на ринку |
| Фатхутдінов Р.А. | властивість об’єкт, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об’єктами, представленими на конкретному ринку |

Складено автором за [1, 10, 27, 31]

Отже, конкурентоспроможність є багатовимірним поняттям, яке вимагає стратегічного підходу та гнучкості в умовах ринкового суперництва. ЇЇ можна розглядати як:

* здатність досягати найкращих результатів: суб’єкт (підприємство, галузь, країна) має вміння реалізовувати свої ресурси та можливості ефективно, щоб перевершувати конкурентів;
* активне завоювання і утримання ринкових сегментів, що підкреслює динамічність конкурентоспроможності – не лише здатність входити в ринок, але й утримувати свої позиції, реагуючи на зміни в попиті, технологіях та конкурентному середовищі;
* внутрішній та зовнішній ринок, що акцентує увагу на важливості адаптації до різних ринкових умов, як всередині країни, так і на міжнародній арені.

Так як конкурентоспроможність вивчають на різних рівнях: країни, регіону, галузі, підприємства, продукції, то існують різні підходи до її класифікації.

1. Територіально-географічна ознака (міжнародна: порівнює країни на світовому ринку; внутрішньонаціональна: аналізує конкуренцію між підприємствами всередині країни; регіональна: фокусується на конкурентних перевагах окремих районів).

2. Масштаб економічних об’єктів (конкурентоспроможність товару: стосується окремих продуктів; конкурентоспроможність підприємства: оцінює можливості компанії в цілому; конкурентоспроможність галузі: аналізує специфічні галузі економіки; національна економіка: загальна оцінка конкурентоспроможності країни).

3. Тимчасовий аспект (конкурентоспроможність на певну дату: оцінка стану в конкретний момент; поточна конкурентоспроможність: динаміка на даний момент; конкурентоспроможність в перспективі: прогнозування майбутніх можливостей) [52].

Як економічна категорія, конкурентоспроможність виконує кілька ключових функцій (регулювання, мотивації, розподілу, контролю), які взаємодіють між собою, формуючи динамічну і конкурентоспроможну економічну систему.

**Функція регулювання** полягає в тому, що конкурентоспроможність сприяє встановленню цін на товари і послуги, забезпечуючи їх відповідність попиту та пропозиції. Це допомагає уникати монополізму та сприяє більш ефективному використанню ресурсів.

**Функція мотивації** стимулює підприємства до інновацій, підвищення якості продукції та зниження витрат. Це призводить до покращення продуктивності та задоволення потреб споживачів.

**Функція розподілу заснована на тому, що к**онкурентоспроможність впливає на розподіл ресурсів у економіці, адже підприємства прагнуть знайти найкращі способи їх використання для отримання прибутку. Це може призводити до більш ефективного задоволення потреб суспільства.

**Функція контролю дозволяє** споживачам отримувати можливість вибору, що змушує виробників дотримуватись високих стандартів якості та сервісу. Це також допомагає виявляти недобросовісні практики [20].

Основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критерії в ефективності економічного суб’єкта є:

– відносний (порівняльний) характер – конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб’єкта з характеристиками інших суб’єктів даного ринку;

– релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб’єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб’єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

– часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує місце суб’єкта в конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності [44].

Фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності за економічним характером можна розділити на фактори мікро- та макросередовища (рис. 1.1). Це внутрішні та зовнішні сили, інструменти, які обумовлюють об’єктивний та суб’єктивний вплив на формування конкурентного середовища. Вони визначають і описують характеристики елементів, їх стан, що дозволяє найбільш об’єктивно і правильно формувати підхід до організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю компанії [31].

Рис. 1.1 Фактори мікро- та макросередовища конкурентоспроможності (складено автором за [31])

Так як сьогодні сучасні ринкові умови вимагають підвищення конкурентоспроможності як одного з ключових факторів успіху, то для цього важливим є розуміння, що управління конкурентоспроможністю є не просто частиною загального менеджменту, але й специфічною системою, що потребує індивідуального підходу [20]. Це динамічний процес, що вимагає постійного моніторингу та адаптації стратегії до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи таким чином сталий розвиток економічного об’єкту.

Управління конкурентоспроможністю полягає у забезпеченні життєздатності та сталого функціонування країни, регіону, галузі, компанії тощо в будь-яких умовах зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні та соціальні зміни. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає розгляд об’єкта управління як цілісної моделі з взаємозв’язком усіх його елементів. Формування механізму конкурентоспроможності, систематизація методів та показників визначення конкурентоспроможності дає можливість опанувати ринкову ситуацію та її зміни, визначити пріоритети конкурентів, провести аналіз можливостей розширення ринку збуту та виступає основою для розробки заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності об’єкта [31].

Таким чином, сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами у розвитку, викликаних новими технологіями, глобалізацією діяльності та наростанням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів. У таких умовах конкурентоспроможність стає вирішальним фактором, який визначає не лише успіх окремих підприємств, а й економічну стабільність і розвиток цілих країн. Ключовими факторами, які впливають на конкурентоспроможність, є якість продукції, інноваційність, цінова політика, маркетингова стратегія, ресурсне забезпечення тощо. Управління конкурентоспроможністю є динамічним процесом, що вимагає постійного моніторингу та адаптації стратегії до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи таким чином сталий розвиток.

1.2 Управлінська стратегія як основа міжнародної конкурентоспроможності компанії

Основним напрямом руху компанії до основної мети є створення ефективної стратегії, яка допоможе при формулюванні короткострокових і довгострокових цілей, забезпечить оптимальне використання ресурсів (людських, фінансових, матеріальних), допоможе оптимізувати внутрішні процеси, забезпечуючи більш ефективну роботу команди. Стратегічний підхід дозволяє інвестувати в нові технології та рішення, що можуть підвищити конкурентоспроможність компанії. Також важливо мати систему моніторингу та оцінки, щоб своєчасно коригувати стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Сьогодні не існує єдиного поняття щодо визначення стратегії та етапів її створення. Кожна компанія сама обирає варіант стратегії, за якою буде рухатися у своїй діяльності. Розглянемо найбільш розповсюджені підходи до визначення поняття «стратегія» (табл. 1.2).

Дослідивши думку вчених можна зазначити, що стратегія є напрямом, який визначає, як компанія буде досягати своїх цілей у соціальному та економічному вимірах. Це включає в себе реалізацію внутрішнього потенціалу компанії, такого як ресурси, знання та технології, а також максимальне використання позитивного зовнішнього впливу, такого як ринкові умови, конкуренція та регулюючі фактори. Як наслідок, ефективна стратегія повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, щоб забезпечити успішний розвиток компанії. Вона має бути гнучкою та адаптивною, щоб відповідати змінам у середовищі та досягати поставлених цілей.

У міжнародній діяльності компанії провідне місце належить експортній стратегії, так як експорт дозволяє компаніям розширити свої ринки збуту, залучити нових клієнтів, збільшити обсяги продажів та заробити додатковий прибуток. Ефективна експортна стратегія передбачає вибір оптимальних ринків для збуту, аналіз конкурентного середовища, розробку маркетингових та логістичних стратегій, а також вирішення питань щодо митних та тарифних бар’єрів.

Таблиця 1.2

Підходи науковців до визначення поняття «стратегія»

|  |  |
| --- | --- |
| Науковець | Визначення поняття |
| Мескон А. | Комплексний план, який є сформованим для здійснення місії організації та досягнення її цілей. |
| Чандлер А. | Встановлення основних довгострокових цілей і намірів організації, а також напряму дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цілей. |
| Портер М. | Аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складниками організації для визначення цінності та позиціонування організації щодо галузевого середовища. |
| Карлофф Б. | Узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. |
| Швайка Л. | Узагальнена модель майбутнього стану економіки та планових дій щодо його досягнення, яка встановлює основні напрями, цілі та пріоритети діяльності, визначає критичні ресурси та необхідні нововведення, містить засоби реалізації пріоритетів та індикатори досягнення планованого результату. |

Складено автором за [30]

Визначення поняття «експортна стратегія» різними науковцями представлено в табл. 1.3. Отже, можна побачити, що формування експортної стратегії тісно пов’язано з експортним потенціалом компанії та включає в себе комплексний підхід до експортної діяльності, який ґрунтується на аналізі експортного потенціалу підприємства та реалізації його конкурентоспроможної продукції на зовнішньому ринку. Ця стратегія передбачає вибір оптимальних ринків для експорту, розробку маркетингових та логістичних стратегій для забезпечення успішного впровадження продукції на зовнішніх ринках, а також управління ризиками, пов'язаними з міжнародною торгівлею, такими як валютні коливання, митні тарифи та транспортні витрати.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «експортна стратегія» науковцями

|  |  |
| --- | --- |
| Науковець | Визначення поняття |
| Бочаєва З. | Процес розгляду альтернативних варіантів у сфері експорту, що належать до довгострокових цілей, та їх обґрунтування для прийняття рішень. |
| Марченко В, Лєбєдєва Н | Основоположна програма дій, яка визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з урахуванням наявних у підприємства ресурсів і вимог зовнішнього ринку. |
| Олінс Б. | Основоположна програма дій, у якій визначаються пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з врахуванням наявних у нього ресурсів та вимог зарубіжного ринку. |
| Переверзєва А,  Мала К. | Детальний всебічний комплексний план експортної діяльності компанії, призначений забезпечити конкурентоспроможність її продукції на міжнародних ринках і досягти визначені стратегічні цілі. |
| Рокоча В. | Довгостроковий курс експортної діяльності, що містить комплекс завдань з розвитку не лише комерційної, а також інвестиційної, науково-технічної, виробничої та сервісної діяльності з зарубіжними партнерами та систему заходів, направлених на вирішення поставлених завдань. |
| Шевельова Д. | Комплекс дій, спрямований на поглиблення та розширення експортної діяльності з метою більш повного задоволення економічних та со-ціальних потреб даного бізнесу поряд з додержанням загальнодержавних інтересів. |

Складено автором за [30, 37, 46]

Характеристика експортної стратегії розвитку компанії залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, які склались на момент її формування і тенденцій їх розвитку в майбутньому (рис. 1.2).

Стратегія експортної діяльності може бути реалізована лише за умови врахування вимог зовнішнього середовища та наявності внутрішнього потенціалу для забезпечення відповідності між внутрішнім потенціалом та вимогами зовнішнього ринку.

Також реалізація експортної діяльності пов’язана з необхідністю врахування системи державного регулювання країни експорту та країни імпорту в частині відповідності продукції, що експортується, вимогам безпеки та якості продукції, відповідності промисловому та споживчому попиту країни імпорту, відповідності міждержавним домовленостям та обмеженням країни експорту тощо.

Рис. 1.2 Зовнішні та внутрішні фактори впливу на стратегію компанії (складено автором за [30])

Ефективність реалізації експортної стратегії досягається завдяки здатності продукції, що експортується, відповідати вимогам зовнішнього ринку, що забезпечується високим рівнем конкурентоздатності та відповідності основних функціональних здатностей продукції вимогам споживачів. Тому в процесі оцінювання впливу зовнішнього середовища оцінка конкуренції та оцінювання наявних та прихованих потреб споживача є запорукою її реалізації [30].

На рис. 1.3 окреслено основні завдання менеджера у створенні і реалізації експортної стратегії компанії, які складається з п’яти взаємопов’язаних частин.

Експортна стратегія компанії передбачає використання різних видів стратегій залежно від ситуації на світовому ринку (додаток А). Враховуючи значну кількість експортних стратегій, зазначимо, що процес формування експортної стратегії компанії є одним із найскладніших завдань, особливо за умови мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища. Ефективна експортна стратегія має будуватися на основі визначення пріоритетів, а саме конкретних галузей економіки, продукція яких користується попитом на певних географічних територіях. Не менш важливим є створення спеціальної експортної інфраструктури, головною складовою якої має бути ефективна кредитна політика, державний протекціонізм, валютно-курсове регулювання, система страхування ризиків тощо.

Рис. 1.3 Завдання менеджера у створенні і реалізації експортної стратегії компанії (складено автором за [37])

Формування та реалізація експортної стратегії здійснюється в межах загальної стратегії розвитку компанії. Розробка експортної стратегії компанії є засобом реалізації його довгострокових планів, які орієнтовані на досягнення інтенсивного зростання за допомогою побудови продуманої системи управління прибутковістю. Результат впровадження інноваційних розробок у діяльності виробничого процесу компанії слід розуміти як один з ключових елементів його екстенсивного зростання, а результат від управління прибутковістю як один з ключових елементів досягнення довгострокових цілей та інтенсивного зростання [47].

Формування експортної стратегії (рис. 1.4), включає такі заходи:

* удосконалення механізму забезпечення кваліфікованими кадрами, шляхом створення навчальної бази для молодих спеціалістів та розробки системи мотивації наявного персоналу;

Головна ідея

Місія підприємства

Формування експортного потенціалу

Зміцнення конкурентних позицій та створення конкурентних переваг на світовому ринку

Досягнення конкурентних переваг у виробництві та реалізації продукції на світовому ринку

Удосконалення механізму забезпечення кваліфікованими кадрами, впровадження нових технологічних, економічних, фінансових, інформаційних заходів, удосконалення інноваційної складової, коригування бізнес-процесів, розвиток логістичної діяльності підприємства

Практична реалізація стратегії формування експортного потенціалу

Рис. 1.4 Стратегія формування експортного потенціалу (складено автором за [40])

* удосконалення інноваційної діяльності компанії за рахунок інвестиційної діяльності та фінансування з боку держави;
* коригування бізнес-процесів, впроваджуючи автоматизацію та комп'ютеризацію;
* розвиток логістичної діяльності компанії, шляхом удосконалення логістичного управління, що потребує зовнішнього консалтингу.

Розвиток експортного потенціалу вимагає дотримання низки взаємопов’язаних між собою принципів, а саме:

* забезпечення інноваційності продукції, її відповідності чинним стандартам якості;
* забезпечення захищеності прав інтелектуальної власності на продукцію компанії-експортера;
* необхідність проведення перманентного моніторингу зміни запитів споживачів;
* побудова мережі сервісного і гарантійного обслуговування покупців;
* постійність і адекватність позиціювання продукції на ринку;
* передбачення шляхів захисту компанії від зміни ринкової кон’юнктури;
* забезпечення економічної ефективності та інвестиційної привабливості компанії-експортера [46].

Отже, компанії, які здатні швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та ефективно реагувати на потреби споживачів, мають більше шансів на успіх. Тому розвиток стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, є критично важливим для забезпечення сталого розвитку в сучасному ринковому середовищі. Експортна стратегія являє собою комплексний підхід до міжнародної діяльності, який ґрунтується на аналізі експортного потенціалу компанії та реалізації її конкурентоспроможної продукції на міжнародному ринку. Для того щоб сформувати та реалізувати експортну стратегію, компанії необхідно врахувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища і чинники, що впливають на стратегію. Ефективна експортна стратегія дасть компанії змогу адаптуватися до зовнішнього середовища та забезпечити конкурентні переваги у сферах, де є найбільші шанси на успіх. основним завданням стратегії формування підприємства є зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку, як наслідок, за умов високої конкуренції, створення нових конкурентних переваг.

1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності компанії

Для компанії є важливим провести аналіз конкурентів та умов конкуренції у відповідній галузі з метою визначення сильних та слабких сторін, виявлення потенційних можливостей і, відповідно до цього, сформулювати висновки, які допоможуть розробити ефективну конкурентну стратегію та забезпечити підтримку конкурентних переваг [26].

Існує цілий ряд методів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності компанії. Залежно від наявності тієї чи іншої вихідної інформації використовуються різні методи аналізу конкурентоспроможності.

Вибір методу оцінки конкурентоспроможності залежить від конкретних цілей та об’єктів аналізу.

1. Оцінка конкурентоспроможності товару**.** Основна мета – визначити, наскільки товар відповідає потребам ринку. Оцінюються характеристики, ціна, якість, дизайн та інші фактори, що впливають на рішення споживачів.
2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства, яка спрямована на вивчення позицій компанії на ринку. Включає аналіз фінансових показників, маркетингових стратегій, ресурсу та потенціалу та визначає заходи для підтримання або підвищення конкурентоспроможності.
3. Комплексний метод оцінки включає одночасний аналіз товарів, компанії та ринку та спрямований на виявлення стратегічних напрямків діяльності. Включає SWOT-аналіз, аналіз п’яти сил Портера та інші методи для формування загальної стратегії [8].

Оцінка конкурентоспроможності компанії є важливим етапом у стратегічному управлінні, і для цього існує кілька методологічних підходів. Класифікація методів дозволяє вибрати найефективніші інструменти в залежності від конкретних цілей і умов. Обґрунтований підхід до вибору методу дозволить керівництву компанії розробити ефективну стратегію для підвищення конкурентоспроможності та реагування на зміни в ринковому середовищі. Основні методами оцінки конкурентоспроможності компанії представлено на рис. 1.5 [42].

Рис. 1.5 Основні методи оцінки конкурентоспроможності компанії (складено автором за [8])

Методи оцінки конкурентоспроможності товару важливі для розуміння якості продукції та обслуговування клієнтів. Це, в першу чергу, маркетингові та кваліметричні методи, які визначають співвідношення «ціна-якість» для кожного виду продукції. Однак, для комплексної оцінки конкурентоспроможності компанії, важливо комбінувати цей підхід з аналізом ефективності виробництва, маркетинговими стратегіями та фінансовими показниками. Це дозволить отримати більш повну картину і розробити стратегію, яка сприятиме стійкій конкурентоспроможності.

Матричний метод є корисним інструментом для оцінки конкурентоспроможності, але його недоліки вимагають обережного підходу. Для отримання більш точних і комплексних результатів варто комбінувати його з іншими методами аналізу, що дозволить врахувати різноманітні аспекти діяльності компанії та ринкові умови. Це допоможе розробити більш ефективну стратегію для підвищення конкурентоспроможності.

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, дозволяють чітко ідентифікувати, в чому компанія перевершує конкурентів і в яких аспектах відстає. Можливість оцінити ступінь різниці між компанією та її конкурентами допомагає зрозуміти, де потрібні поліпшення, а визначивши слабкі сторони, компанія може сформулювати конкретні стратегії для їх усунення, що підвищить конкурентоспроможність. Проте, через складність збору даних та необхідність трудомістких розрахунків, компаніям варто комбінувати ці методи з іншими підходами для отримання більш комплексної та достовірної оцінки. Це дозволить більш ефективно формулювати стратегії для підвищення конкурентоспроможності [8].

Інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності дозволяють отримати більш об'єктивну та цілісну картину їхнього становища на ринку, що, в свою чергу, сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень. В якості інтегральної оцінки конкурентоспроможності використовуються наступні методи: метод балансових оцінок, аналіз корисності, метод ранжування, система показників (Balanced Scorecard), моделі векторної оцінки [2].

Методи, засновані на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності компанії, дозволяють оцінити її конкурентоспроможність через призму фінансових показників та операційних процесів. Вони дозволяють отримати цілісне уявлення про фінансову стійкість і конкурентоспроможність компанії, що є важливим для прийняття стратегічних рішень. До основних з них можна віднести: фінансовий аналіз, метод множників, кеш-флоу аналіз, метод оцінки активів, бенчмаркінг, аналіз витрат [38].

Кожен із зазначених методів має як певні переваги, так і недоліки (табл. 1.4), тому в багатьох випадках необхідно застосовувати систему методів для більш комплексної оцінки конкурентоспроможності компанії з урахуванням специфіки її господарської діяльності. Адже залежно від того, що є об’єктом оцінки, враховуючи фактори конкурентного середовища, а також завдання, що необхідно вирішити в результаті оцінки, обираються метод або декілька методів оцінки [12].

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки основних методів оцінки   
конкурентоспроможності компанії

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод | Переваги | Недоліки |
| Методи, засновані  на аналізі конкуренто-спроможності товару | Допомагають оцінити якість продукції та обслуговування клієнтів; включають думки споживачів, що дозволяє краще зрозуміти їхні потреби; можливість порівняти товар з конкурентами. | Не враховують виробничі та фінансові аспекти, результати можуть бути залежні від суб'єктивного сприйняття, найкраще працюють для однорідних товарів. |
| Матричний  метод | Спрощує сприйняття складних даних через візуальні представлення,  Можливість спостереження за змінами в конкурентоспроможності, **ч**ітка організація інформації. | Може обмежуватися лише одним аспектом оцінки, не завжди відображає всю картину, необхідність підтримувати актуальність даних. |
| Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції | Допомагає компанії зрозуміти свою позицію на ринку, виявлення критичних точок для покращення, конкретні рекомендації для усунення недоліків. | Збирання необхідної інформації може бути важким, потребує значних ресурсів для розрахунків, може бути підданий впливу особистих оцінок аналітиків. |
| Інтегральні методи | оцінюють кілька аспектів одночасно, даючи більш повну картину, можливість сформулювати інтегральний показник конкурентоспроможності. | Вимагають значних аналітичних зусиль для розрахунків, суб'єктивність вагових коефіцієнтів, необхідність регулярного оновлення. |
| Методи, засновані на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності компанії | Оцінюють фінансові показники, що дозволяє зрозуміти економічну базу, є можливість виявлення прибуткових та збиткових напрямків. | Може не враховувати не фінансові фактори, які впливають на конкурентоспроможність, необхідність обробки великих обсягів фінансових даних, фінансові показники можуть відображати ситуацію з затримкою. |

Складено автором за [12, 22, 51]

Однак незалежно від того, який метод буде обрано для оцінки рівня конкурентоспроможності компанії, оцінювання має відбуватись за певним алгоритмом, який може допомогти забезпечити структурований і систематичний підхід до аналізу конкурентоспроможності компанії. Дотримуючись запропонованого нижче порядку, можна більш точно визначити позицію компанії на ринку і розробити ефективні стратегії для її покращення.

1. Чітке формулювання цілей оцінки.
2. Визначення основних показників і характеристик, які будуть використовуватися для оцінки конкурентоспроможності (фінансові, ринкові, продуктивні тощо).
3. Збір необхідної інформації про компанію та її конкурентів.
4. Проведення кількісного та якісного аналізу зібраних даних відповідно до обраних критеріїв.
5. Оцінка позицій компанії у порівнянні з основними конкурентами, визначення розривів та ключових факторів успіху.
6. Визначення сильних і слабких сторін на основі проведеного аналізу.
7. Формулювання рекомендацій, тобто розробка стратегій і дій, спрямованих на покращення конкурентоспроможності, враховуючи виявлені слабкі сторони.
8. Моніторинг і корекція (впровадження механізмів моніторингу для оцінки ефективності реалізованих стратегій та корекція дій у відповідь на зміни в умовах ринку) [51].

Таким чином, сьогодні існує безліч методик оцінки конкурентоспроможності компанії, кожна з яких має свої переваги та обмеження. Але жоден з методів не може охопити всі аспекти конкурентоспроможності, що робить їх застосування частковим і може призводити до неузгодженостей у висновках, а відсутність загальноприйнятих критеріїв і факторів для оцінки конкурентоспроможності ускладнює порівняння між різними компаніями та галузями. Тому є доцільним використання комплексних методів, оскільки це допомагає зменшити вплив недоліків окремих методів та забезпечує більш цілісний і об'єктивний аналіз та дозволяє компанії ефективніше реагувати на виклики ринку, виявляти потенційні можливості та розробляти стратегії для підвищення конкурентоспроможності, що є важливим для успішного функціонування в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ОЦІНКА ЙОГО МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика компанії та управління

Поштовий зв’язок відіграє ключову роль в економіці кожної країни, сприяючи розвитку інноваційного суспільства. Він характеризується специфічними тенденціями, які відображаються в змінах у технологіях і потребах споживачів. Як найбільш доступний вид зв’язку, поштовий зв’язок стимулює економічний, соціальний і технологічний прогрес, забезпечуючи зв’язок між різними секторами суспільства. Також він підтримує малий бізнес, сприяє створенню робочих місць і є важливим елементом у забезпеченні доступності послуг для населення.

ТОВ «Нова Пошта» – приватна українська поштово-вантажна компанія, заснована в 2001 році, яка працює у сфері логістики та надає широкий спектр логістичних та поштових послуг як корпоративним, так і приватним клієнтам.

Місія Компанії – робити доставку легкою для життя та бізнесу.

Для реалізації своєї місії команда ТОВ «Нова Пошта» впроваджує нові продукти та сервіси, орієнтуючись на найкращій міжнародний досвід та стандарти, застосовуючи новітні технології та інноваційні рішення.

Діяльність компанії зосереджується на двох категоріях споживачів, а саме:

* приватні клієнти – громадяни України та інших країн;
* корпоративні клієнти – приватні, комерційні і некомерційні підприємства та установи.

Основні напрямки діяльності ТОВ «Нова Пошта» охоплюють широкий спектр логістичних послуг, зокрема:

* експрес-доставка документів, посилок і великогабаритних вантажів.
* поштово-кур'єрські послуги для підприємств, організацій та фізичних осіб.
* послуги пакування для безпечного транспортування вантажів.
* вантажно-розвантажувальні послуги, складування та зберігання товарів.
* допоміжна діяльність у сфері транспорту, включаючи консалтинг і оптимізацію логістичних процесів.

Цей комплекс послуг дозволяє компанії забезпечувати високий рівень сервісу та задовольняти потреби різних клієнтів [19].

Цінності ТОВ «Нова Пошта» представлено на рис. 2.1.

Рис. 2.1 Цінності ТОВ «Нова Пошта» (складено автором за [18])

Реалізація місії та втілення цінностей компанії − це спільна повсякденна робота всіх працівників: від членів Наглядової ради до фахівців. Репутація та престиж компанії – спільне надбання команди ТОВ «Нова Пошта».

Штат ТОВ «Нова Пошта» становить від 32 до 40 тисяч найманих працівників, організаційна структура підприємства представлено у додатку Б.

За більше ніж 20 років існування, компанія значно розширилася, і утворила групу компаній Нова Пошта має декілька українських та міжнародних компаній (рис. 2.2.). Група компаній «Нова пошта» керуються наглядовою радою.

Рис. 2.2 Група «Нова Пошта» (складено автором за [18])

Наприкінці 2023 року мережа контакту ТОВ «Нова Пошта» склала 27050 точок сервісу, що на 20% ніж наприкінці 2022 року (рис. 2.3).

Протягом 2023 року ТОВ «Нова пошта» відкрила 1674 відділення, встановила 1853 поштомати, а також встановила сотні PUDO – точок сервісу на території діючого бізнеса в аптеках, магазинах, на АЗС, де можна відправити або отримати вже оплачені посилки вагою до 10 кг. На початок 2024 року мережа компанії складалася з 10875 відділень та 15590 поштоматів у понад 10000 населених пунктів по всій Україні. У додатку В зображено кількість відділень розташованих у всіх куточках України.

Рис. 2.3 Динамік кількості відділень ТОВ «Нова Пошта», одиниць (складено автором за [35])

Динаміка обсягів відправлених посилок представлено на рис. 2.4.

Рис. 2.4 Динаміка кількості відправлених посилок ТОВ «Нова Пошта», одиниць (складено автором за [35])

Як можемо побачити з рис. 2.3 та рис. 2.4 відбулось стрімке розширення компанії та відповідно збільшення обсягів вантажоперевезень, що особливо стає помітним з 2019 року.

Основним видом послуг ТОВ «Нова пошта» є сервіс експрес доставки документів, посилок і вантажів для бізнесу і фізичних осіб. Розглянемо структуру та динаміку провідних видів діяльності ТОВ «Нова пошта» протягом 2020 − 2023 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка частки провідних видів діяльності ТОВ «Нова пошта», %

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид діяльності | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення (+,-) |
| Письмова кореспонденція | 3 | 3 | 3 | 2 | -2 |
| Грошові перекази | 6 | 5 | 5 | 3 | -4 |
| Посилки | 44 | 46 | 46 | 48 | 6 |
| Періодичні видання | 2 | 1 | 1 | 1 | -2 |
| Доставка з інтернет-магазинів | 34 | 36 | 38 | 40 | 7 |
| Торгівельна діяльність | 4 | 3 | 3 | 2 | -2 |
| Зберігання вантажу | 5 | 4 | 4 | 3 | -1 |
| Інші послуги | 2 | 3 | 1 | 1 | -2 |
| Всього | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | - |

Складено автором за [35]

Розглянемо основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» протягом 2020 – 2023 років. На рис. 2.5 представлена динаміка загальних активів компанії, її основні засоби та власний капітал.

Рис. 2.5 Динаміка активів ТОВ «Нова Пошта», млн грн (складено автором за [33])

Можемо зазначити ріст вартості загальних активів та основних засобів ТОВ «Нова пошта», що є важливою частиною балансу компанії, які використовуються для забезпечення основної діяльності (рис. 2.5).

На кінець 2023 року вартість загальних активів склала 23101,7 млн грн. Впродовж 2020 – 2023 років загальні активи ТОВ «Нова пошта» збільшились на 15801,4 млн грн. або на 216%. Вартість основних засобів ТОВ «Нова пошта» на кінець 2023 року склала 9324,2 млн грн, що на 5972,4 млн грн. або на 178,2% більше ніж у 2020 році.

Власний капітал компанії протягом 2020 – 2023 років збільшився в   
3 рази і станом на кінець 2023 року складав 9508,3 млн грн. Чинником зростання власного капіталу ТОВ «Нова пошта», як і в минулі періоди, стали високі фінансові результати компанії.

Головною метою функціонування будь-якої сучасної компанії є отримання позитивного фінансового результату. Протягом останніх чотирьох років ТОВ «Нова Пошта» продовжила стрімко нарощувати масштаби діяльності і показала високі фінансові результати (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні абсолютні показники результативності діяльності   
ТОВ «Нoвa Поштa», тис грн

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2023/2020 | |
| абсолютне | відносне |
| Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг | 16902,9 | 20843,5 | 23687,0 | 36468,9 | 19566 | 115,76 |
| Собівартість реалізованої продукції | 12877,1 | 16441,0 | 19276,5 | 28625,3 | 15748,2 | 122,30 |
| Валовий прибуток | 4025,8 | 4402,5 | 4410,5 | 7843,8 | 3818 | 94,84 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 1538,3 | 1611,2 | 2530,4 | 3808,3 | 2270 | 147,57 |
| Чистий фінансовий  результат: прибуток | 991,3 | 2600,3 | 2136,0 | 3967,2 | 2975,9 | 300,20 |

Складено автором за [33]

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Нова Пошта» протягом 2023 – 2020 років збільшився на 115,76% і склав 36468,9 млн грн, а чистий прибуток компанії збільшився в 3 рази рази до 3967,2 млн грн. 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 те, що компанія ефективно використовує свої ресурси та успішно конкурує на ринку.

Спостерігається ріст собівартості реалізованої продукції, що є негативним моментом для ТОВ «Нова Пошта». На кінець 2023 року собівартість збільшилась на 15748,2 млн грн з темпом росту 122,3% у порівнянні з 2020 роком. Збільшення собівартості реалізованої продукції свідчить про залежність від фактору збільшення витрат на ТОВ «Нова Пошта».

Простежується також збільшення валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності. У 2023 році в порівнянні з 2020 роком валовий прибуток зріс на 3818 млн грн або на 94,84%, а фінансовий результат від операційної діяльності на 2270 млн грн або на 147,57%.

Чистий прибуток за період дослідження збільшився на 2975,9 млн грн при темпі росту 300,2 %. При цьому темпи росту чистого прибутку протягом 2020 - 2023 роках були вище темпів росту валового та операційного прибутку, що є позитивним моментом в діяльності компанії.

В табл. 2.3 представлена динаміка відносних показників результативності діяльності ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 2.3

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нoвa Поштa», %

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення абсолютне |
| Рентабельність реалізації | 5,86 | 12,48 | 9,02 | 10,88 | 5,01 |
| Рентабельність продукції | 31,26 | 26,78 | 22,88 | 27,40 | -3,86 |
| Рентабельність активів | 13,58 | 19,26 | 13,56 | 17,17 | 3,59 |
| Рентабельність власного капіталу | 45,33 | 57,90 | 32,78 | 41,72 | -3,61 |
| Рентабельність оборотного капіталу | 56,62 | 31,03 | 73,65 | 87,9 | 31,28 |

Складено автором за [33]

Аналізуючи показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» протягом 2020 – 2023 років спостерігається зменшення рентабельності продажів на 3,86 в. п., а рентабельність власного капіталу коливалась протягом досліджуваного періоду і на кінець 2023 року зменшилась на 3,61 в. п. При цьому, компанія мала дуже високі показники оборотного капіталу, які за підсумками 2023 року збільшились до 87,9%. Рентабельність реалізації та рентабельність активів мала тенденцію збільшення і склала 10,88% та 17,17% відповідно.

Не менш важливими за показники, які характеризують фінансовий результат, є показники ліквідності та фінансової стійкості компанії. На рис. 2.6 представлена динаміка розрахованих відносних коефіцієнтів ліквідності, а на рис. 2.7 динаміка показників, що характеризують фінансову стійкість ТОВ «Нова пошта».

Рис. 2.6 Динаміка відносних коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Нова пошта» (складено автором за [33])

Показник поточної ліквідності – це індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Нормативним є значення від 1 до 3. Розрахований коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2020 – 2023 років має тенденцію зменшення і на кінець 2023 року не відповідає нормативному значенню та складає лише 0,525. Тобто, в компанії на кінець 2023 року залишилося лише 0,525 гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є індикатором можливості погасити поточні зобов’язання під час виникнення критичної ситуації. Норматив показника знаходиться в межах 0,5 – 1 і вище. Розрахований коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться в межах нормативного значення, але має тенденцію зменшення. На кожну гривню поточних зобов’язань на кінець   
2023 року припадає 0,475 гривні високоліквідних оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно, знаходиться межах нормативного значення (від 0,1 до 0,2), але також має тенденцію зменшення протягом досліджуваного періоду. На кожну гривню поточних зобов’язань на кінець 2023 року припадає близько 0,131 гривні грошових коштів та їх еквівалентів і компанія могла відповідати за своїми зобов'язаннями.

Рис. 2.7 Динаміка показників, що характеризують фінансову стійкість ТОВ «Нова пошта» (складено автором за [33])

Аналізуючи наведені на рис. 2.7 показники фінансової стійкості   
ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що:

* збільшення коефіцієнту фінансової незалежності та стабільності відбувається за рахунок зменшення частки позикового капіталу, що свідчить про стійкий і незалежний фінансовий стан компанії;
* зменшення коефіцієнту фінансової залежності свідчить про зменшення залежності компанії від зовнішніх інвесторів і кредиторів;
* зменшення коефіцієнту фінансового ризику є позитивним в діяльності компанії, оскільки показник характеризує залежність компанії від довгострокових зобов’язань, а його зниження свідчить про зменшення фінансового ризику.

Отже, ТОВ «Нова пошта» – логістична компанія на ринку експрес-доставки в Україні, яка пропонує доступні та зручні рішення для доставки, що відповідають потребам кожного клієнта. Завдяки інноваційним підходам та широкій мережі відділень, компанія забезпечує оперативність і надійність своїх послуг, що сприяє розвитку бізнесу та покращенню сервісу для населення. Протягом досліджуваного періоду ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало стабільний ріст у своїй фінансовій діяльності, що свідчить про успішну роботу компанії. Основними стратегічними напрямками розвитку ТОВ «Нова пошта» є: зростання пропускної здатності інфраструктури; збільшення доступності за рахунок розвитку мережі; автоматизація процесів; покращення сервісу, швидкості і якості доставки; впровадження нових продуктів.

2.2 Аналіз конкурентного середовища компанії на українському ринку експрес-доставки

Ринок експрес-доставки в Україні останніми роками зазнав значних змін, зокрема завдяки розвитку цифрових технологій, та демонструє значне зростання, оцінюючи обсяги в 653 млн посилок у 2023 році. Це свідчить про поступове, але впевнене збільшення попиту на послуги доставки. З 2017 року ринок зріс у 2,6 рази, що вказує на стабільне середньорічне зростання на 16%. Основним чинником цього зростання є зростання онлайн-покупок, які в 2023 році були в 1,7 рази вищими порівняно з 2022 роком. Україна, орієнтуючись на досвід Східної Європи, зокрема Польщі, демонструє зростання частки проникнення інтернету та зручності онлайн-покупок. Ці показники підкреслюють важливість адаптації бізнес-моделей для логістичних компаній, оскільки зростаюча конкуренція та змінювані потреби споживачів вимагають інноваційних рішень у сфері доставки (рис. 2.8).

Рис. 2.8 Зростання ринку експрес-доставки (складено автором за [13])

Основні чинники, які сприяли еволюції ринку експрес-доставки, включають:

* **мобільні додатки** для замовлення, які дозволяють користувачам легко знаходити товари та оформляти замовлення;
* **вдосконалені логістичні системи**: використання алгоритмів для оптимізації маршрутів доставки, що дозволяє знижувати час і витрати;
* **великий обсяг даних (Big Data)**: аналітика даних допомагає компаніям краще розуміти потреби клієнтів і адаптувати свої послуги;
* **інтеграція з електронною комерцією**: зростання онлайн-торгівлі стимулювало попит на швидку та ефективну доставку;
* **автоматизація**: використання дронів і роботів для доставки товарів у деяких регіонах;
* **соціальні мережі**, які стали важливим каналом для просування послуг доставки та залучення нових клієнтів.

Зазначені тенденції розвитку українського ринку експрес-доставки сприяли зростанню кількості операторів поштового зв’язку. Основними серед них на сьогоднішній день є: АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта»,   
ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» та ТОВ «Делівері». Структура внутрішнього ринку операторів поштового зв’язку представлено на рис. 2.9.

Рис. 2.9 Структура ринку експрес-доставки України на кінець   
2023 року, % (складено автором за [13])

Конкуренція на ринку експрес-доставки в Україні зростає, що позитивно впливає на якість послуг і обслуговування клієнтів. Кожен оператор має свої сильні та слабкі сторони, тому важливо адаптувати стратегії відповідно до змінюваних потреб споживачів і ринкових умов. В табл. 2.3 представлена порівняльна характеристика операторів на українському ринку експрес-доставки, де можна побачити, що сьогодні на українському ринку доставки домінують дві основні служби: ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта». Більшість користувачів обирає одну з цих компаній, зокрема «Нова пошта», яка відзначається швидкістю та якістю обслуговування. Крім цих гравців, існують і нішеві служби доставки, такі як ТОВ «Делівері» та ТОВ «Міст Експрес».

Таблиця 2.3

Конкурентний аналіз операторів ринку експрес-доставки

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ТОВ  «Нова пошта» | АТ «Укрпошта» | ТОВ «Міст Експрес» | ТОВ «Делівері» | Власні служби інтернет торгівлі |
| Бренд |  |  |  |  |  |
| Фокус на сегмент | eCommerce C2C B2B express | eCommerce C2C | eCommerce | В2В  express | eCommerce |
| Кількість точок контакту | >11 800 | >11 000 | 3 270 | 420 | >500 |
| Заявлена швидкість доставки | 1-2 дні | 2-6 днів | 1-3 днів | 1-3 дні | 1-2 дні |
| Тариф (до 0,5 кг у межах України), грн | 55 | 42 | 30 | 25 | 35 - 70 |
| Відношення до ціни: % клієнтів відзначили оптимальність ціни/якість | 30 | 11 | 11 | 30 | - |
| Наявність мобільного додатку | + | + | + | + | + |
| Програма лояльності | + | + | - | + | + |
| Міжнародна доставка | + | + | + | + | + |
| Перевезення велико-габаритних вантажів | + | + | + | + | + |

Складено автором за [45]

ТОВ «Нова пошта» утримує лідерські позиції на українському ринку експрес-доставки, що підтверджується як фінансовими, так і кількісними показниками. Її широка мережа відділень та якість обслуговування формують позитивну репутацію серед споживачів. Проте, «Укрпошта» має свою сильну сторону – охоплення не лише великих міст, а й віддалених населених пунктів, що дозволяє їй забезпечувати доступність послуг у більшій частині країни. Попри це, АТ «Укрпошта» стикається з проблемами в обслуговуванні, зокрема, через недостатню ефективність у регулюванні черг та тривалість обробки посилок. ТОВ «Міст Експрес», хоча й має обмежену кількість власних відділень, компенсує це завдяки партнерським точкам, що суттєво розширює можливості для клієнтів.

Орієнтація ТОВ «Міст Експрес» на міжнародні перевезення, що становлять значну частину доходів, може призводити до зниження її частки на внутрішньому ринку. Однак, спільною перевагою АТ «Укрпошти» та ТОВ «Міст Експрес» є доступність послуг завдяки невисоким тарифам, що робить їх привабливими для більшості споживачів в Україні.

У цілому, конкуренція на українському ринку експрес-доставки залишається напруженою, і компанії повинні постійно вдосконалювати свої сервіси, щоб залишатися актуальними та задовольняти зростаючі потреби споживачів. Це стимулює поліпшення якості обслуговування та впровадження нових технологій у сфері доставки. Кожна з них має свої сильні та слабкі сторони, що дозволяє споживачам обирати службу відповідно до їхніх потреб.

За допомогою PESTLE-аналізу факторів середовища виявимо вразливі місця ТОВ «Нова Пошта», тенденції ринку з політичної, економічної, соціальної, технологічної, екологічної та правової сфери. У табл. 2.4 представлено чинники ТОВ «Нова Пошта», які мають вплив на продуктивність діяльності кампанії.

Таблиця 2.4

PESTLE-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

|  |  |
| --- | --- |
| Фактори впливу | Характеристика |
| 1 | 2 |
| Політичні | 1. Зміни в урядовій політиці: політична стабільність і підтримка малого та середнього бізнесу можуть впливати на розвиток логістичних послуг. 2. Регуляторні вимоги: закони, що стосуються транспортування, доставки та безпеки, можуть змінюватися, впливаючи на операційні витрати. 3. Військовий конфлікт: поточна ситуація в країні може вплинути на логістику, доступність маршрутів та безпеку доставки. |
| Економічні | 1. Економічна ситуація: рівень інфляції, коливання валют та загальний економічний стан можуть впливати на споживчий попит на послуги доставки. |

Продовження таблиці 2.4

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Економічні | 1. Конкуренція: зростаюча конкуренція може призвести до зниження цін та маржі прибутку. 2. Зміни в споживчих витратах: підвищення або зниження доходів населення впливають на готовність витрачати на послуги доставки. |
| Соціальні | 1. Зміни в споживчій поведінці: зростання популярності онлайн-покупок підвищує попит на експрес-доставку. 2. Демографічні зміни: зміни в структурі населення, такі як старіння або урбанізація, можуть вплинути на потреби в логістичних послугах. 3. Соціальні тренди: суспільна увага до екологічності та стійкості може вплинути на вибір логістичних компаній. |
| Технологічні | 1. Інновації в IT: розвиток нових технологій для автоматизації процесів доставки може підвищити ефективність і знизити витрати. 2. Кібербезпека: підвищення загроз у сфері кібербезпеки вимагає від компанії постійного вдосконалення систем безпеки даних. 3. Впровадження нових платформ: розвиток мобільних додатків та онлайн-сервісів для зручності клієнтів може стати важливою конкурентною перевагою. |
| Екологічні | 1. Екологічні ініціативи: підвищення вимог до екологічної відповідальності може змусити компанію переглянути свої логістичні практики. 2. Використання зелених технологій: інвестиції в екологічні рішення, такі як електромобілі, можуть поліпшити імідж компанії. 3. Вплив зміни клімату: екстремальні погодні умови можуть ускладнити процеси доставки. |
| Правові | 1. Зміни в законодавстві: нові закони, які регулюють доставку, можуть створити додаткові вимоги до компанії. 2. Права споживачів: зростаюча увага до прав споживачів вимагає дотримання стандартів обслуговування. 3. Ліцензування та сертифікація: необхідність отримання різних ліцензій може вплинути на швидкість виходу на нові ринки. |

Складено автором

Основними факторами зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта», є військовий конфлікт в Україні, економічний розвиток та зростання споживчого попиту на ринку, зміна потреб та запитів споживачів, технологічний розвиток.

Розглянемо сильні та слабкі сторони ТОВ «Нова Пошта» на українському ринку за допомогою методу ситуаційного SWOT-аналізу, який є одним з етапів стратегічного планування і полягає в прийнятті зусиль для перетворення слабкостей у силу, а загроз в можливості, а також розвитку сильних сторін підприємства відповідно до їхніх обмежених можливостей (табл. 2.5). Порівняння проведено з урахуванням присутніх в ній основних конкурентів за наявними поштовими та логістичними послугами.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» на українському ринку

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Широка мережа відділень: ТОВ «Нова Пошта» має значну кількість відділень по всій Україні, що забезпечує зручність для клієнтів. 2. Висока якість обслуговування: компанія відзначається швидкістю обробки замовлень і якістю доставки, що формує позитивний імідж. 3. Інноваційні технології: використання сучасних IT-рішень для автоматизації процесів і моніторингу посилок. 4. Різноманітність послуг: крім експрес-доставки, компанія пропонує широкий спектр логістичних рішень, включаючи міжнародні перевезення. | 1. Висока конкуренція: конкуренція з боку «Укрпошти», «Meest» та «Delivery» може обмежувати ринкову долю. 2. Цінова політика: вищі тарифи в порівнянні з деякими конкурентами, такими як «Укрпошта» або «Meest», можуть зменшити привабливість для споживачів з обмеженим бюджетом. 3. Залежність від внутрішнього ринку: хоча компанія активно розвиває міжнародні перевезення, частка внутрішніх послуг залишається високою. |
| Можливості | Загрози |
| 1. Розширення міжнародних перевезень: зростаючий попит на міжнародну доставку відкриває нові ринкові ніші. 2. Впровадження нових технологій: розвиток автоматизації та цифровізації може покращити ефективність і зменшити витрати. 3. Партнерства та альянси: співпраця з іншими компаніями для розширення послуг і охоплення нових ринків. | 1. Економічна нестабільність: економічні коливання можуть вплинути на споживчий попит на послуги доставки. 2. Зміни в законодавстві: нові регуляції можуть призвести до додаткових витрат або ускладнень у веденні бізнесу. 3. Конкуренція з боку нових гравців: вхід нових компаній на ринок може загострити конкуренцію і знизити рентабельність. |

Складено автором

Як бачимо, ТОВ «Нова Пошта» має дуже сильну позицію на ринку поштових послуг в Україні, однак, компанія повинна постійно розвиватися та вдосконалювати свої технології і послуги, щоб залишатися конкурентоспроможною та відповідати потребам споживачів. До внутрішнього середовища віднесено такі сильні сторони, як висока впізнаваність бренду, стабільне фінансове становище, кваліфікований персонал та інновації. Проте, загрозою для внутрішнього середовища виступають високі ціни на послуги та низька кваліфікація обслуговуючого персоналу. Зовнішнє середовище сприяє виникненню таких можливостей, як поява нових партнерів та розвиток Інтернет-торгівлі.

Забезпечення високої якості обслуговування клієнтів є ключовим чинником успіху ТОВ «Нова Пошта». Показники якості обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» можна оцінити за кількома критеріями, які відображають ефективність компанії у взаємодії з клієнтами: час доставки, якість обслуговування, доступність, комунікація, відповідність обіцянкам, актуальність інформації. На рис. 2.11 представлено показники якості обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта». За проведеним дослідженням показник NPS що характеризує готовність рекомендувати компанію збільшився з 85% до 87%. Індекс задоволеності обслуговуванням CSI (Service Satisfaction Index) також покращився з 8,6 балів до 8,8, з 10 можливих балів. Посилки доставлялися в середньому на 50 хвилин швидше [11].

Рис. 2.8 Показники якості обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» (складено автором за [11])

Керівництво ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує екологічні проекти для відповідності цілям сталого розвитку (табл. 2.6). Це допомагає компанії не лише відповідати сучасним вимогам сталого розвитку, але й зміцнювати свій імідж як соціально відповідальної компанії. Ці ініціативи можуть суттєво вплинути на зниження екологічного сліду і покращення якості життя в громадах, де компанія працює.

Таблиця 2.6

Екологічні проекти ТОВ «Нова Пошта»

|  |  |
| --- | --- |
| Назва заходу | Характеристика |
| Екологічний транспорт | * використання електромобілів: інвестиції в електромобілі для доставки, що знижують викиди CO₂; * гібридні автомобілі: переход до гібридних моделей для зменшення впливу на навколишнє середовище. |
| Енергоефективність | * енергозберігаючі технології: впровадження енергоефективних систем в офісах і на складах; * використання відновлювальних джерел енергії: інвестування в сонячні панелі та інші відновлювальні джерела енергії |
| Управління відходами | * сортування відходів: впровадження програм з роздільного збору сміття в офісах та на складах; * переробка упаковки: використання біорозкладних або вторинних матеріалів для упаковки товарів. |
| Зелені ініціативи | * лісозасадження: організація акцій по висадці дерев у співпраці з екологічними організаціями; * програми для клієнтів: запровадження ініціатив, які заохочують клієнтів до зменшення використання пластику |
| Освіта та підвищення обізнаності | * навчальні програми: проведення тренінгів для співробітників про екологічну відповідальність та стале управління; * інформаційні кампанії: залучення клієнтів до екологічних ініціатив через маркетингові кампанії. |
| Співпраця з екологічними організаціями | * партнерство з НУО: співпраця з неурядовими організаціями для реалізації екологічних проектів; * участь у громадських ініціативах: активна участь у заходах, що сприяють збереженню навколишнього середовища. |

Складено автором за [35]

Отже, ТОВ «Нова пошта» – яка за час свого існування набула національного масштабу та стала лідером експрес-доставки на внутрішньому ринку Україні. Проведений PESTLE-аналіз ТОВ «Нова Пошта» дозволив ідентифікувати вразливі місця та ключові тенденції на ринку. Компанії важливо враховувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори для адаптації своїх стратегій та підвищення конкурентоспроможності в умовах швидко змінюваного середовища. Проведений SWOT-аналіз дозволив чітко усвідомити сильні та слабкі сторони ТОВ «Нова Пошта», а також визначити можливості та загрози на ринку. Компанія повинна акцентувати увагу на розвитку своїх сильних сторін, працювати над зменшенням слабкостей та використовувати можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі.

2.3 Дослідження зовнішньоекономічної діяльності компанії на європейському ринку експрес-доставки

Завдяки глобальній цифровізації поштові послуги стали невіддільною частиною розвитку електронної торгівлі та міжнародної логістики, у результаті чого зростають обсяги відправлень, які доставляють поштові оператори. Сьогодні європейський ринок поштових послуг характеризується жорсткою конкуренцією та постійними інноваціями, а компанії впроваджують нові технології, такі як дрони та автономні транспортні засоби для доставки. Структура європейського ринку експрес-доставки включає кілька ключових гравців, які мають значну присутність на європейському ринку експрес-доставки, забезпечуючи швидку та надійну доставку посилок як для бізнесу, так і для споживачів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні гравці на європейському ринку експрес-доставки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компанія | Чатка ринку | Характеристика |
| DHL Express | 30-35% | Один з найбільших операторів у Європі, займає значну частину ринку завдяки розвиненій мережі та швидким послугам. |
| UPS | 20-25% | Відомий міжнародний оператор, також має потужну присутність у Європі, пропонуючи широкий спектр експрес-доставок. |
| FedEx | 15-20% | Має значну частку ринку, відомий своїми швидкими міжнародними доставками. |
| DPDgroup | 10-15% | Значний оператор у Європі, має мережу дочірніх компаній, таких як DPD, Chronopost та інші, що забезпечують експрес-доставку. |
| GLS | 5-10% | Європейська компанія, що надає послуги експрес-доставки з акцентом на надійність. |
| Hermes | 5-10% | Німецька компанія, що активно працює в сегменті експрес-доставки, зокрема для e-commerce. |

Складено автором за [45]

Можна побачити, що ринок експрес-доставки в Європі є конкурентоспроможним, з кількома великими гравцями, які контролюють більшу частину ринку, а саме DHL, UPS і FedEx. Вони займають лідируючі позиції на європейському ринку завдяки своїм масштабам, інноваціям і широкій мережі.

З проведеного вище дослідження ми побачили, що ТОВ «Нова Пошта» є лідером у сфері логістичних послуг на внутрішньому ринку України. Це, в свою чергу, доводить, що розвиненою та інноваційної компанії стає тісно на внутрішньому ринку. Щоб максимально використати свої ресурси та збільшити прибуток, у 2014 році лідер українського ринку експрес-доставки ТОВ «Нова Пошта» розпочала зовнішньоекономічну діяльність та вийшла на ринок Молдови. Сьогодні вона входить у ТОП-3 найпопулярніших логістичних компаній у цій країні. Компанія має 20 відділень, 260 поштоматів та 34 точки сервісу на отримання відправлень. Доставляє посилки та вантажі по всій території країни на наступний день. За 2023 рік було доставлено   
1,3 млн посилок та вантажів, що вдвічі більше, ніж у 2022 році [32].

До 2022 року керівництво ТОВ «Нова Пошта» мало довгострокові стратегічні плани щодо масштабування діяльності та виходу на ринки Європи. Але війна, незалежно від її форми та характеру, накладає серйозні виклики на бізнес та господарські структури. Прискорення прийняття рішення про відкриття європейських відділень ТОВ «Нова Пошта» було прийняте вже на початку повномасштабної війни – у квітні 2022 року. Серед причин такого рішення були:

1. значні міграційні процеси в європейські країни великої кількості українців;
2. потреба у послугах швидкої та якісної доставки вантажів різної габаритності та спрямованості між Україною та країнами Європи;
3. широко розвинена логістична мережа компанії;
4. адаптивність та розробленість бізнес-процесів компанії, що дозволили у короткі терміни налагодити роботу закордонних відділень;
5. стрімко зростаючий процес релокації українського бізнесу закордон;
6. потреба підтримки доставки волонтерської допомоги в найвіддаленіші та найнебезпечніші куточки України [18].

У травні 2022 року приймається рішення щодо виходу на ринок найбільших європейських країн під брендом Nova Post і у жовтні 2022 року компанія відкрила перше відділення у Польщі. Нова пошта стала першою українською компанією, яка вийшла на ринок Європи під час повномасштабної війни. Наразі у Польщі працюють 39 відділень Nova Post у 25 польських містах, а також два сортувальні термінали у Варшаві та біля Жешува. Клієнти Nova Post мають можливість відправляти та отримувати посилки через 20 000 поштоматів компанії InPost по всій території країни [48].

У 2023 була створена компанія Nova Post Europe, яка забезпечує швидку та надійну доставку документів, посилок і вантажів між європейськими країнами та Україною. На серпень 2024 року український ТОВ «Нова пошта» присутнє на ринках таких європейських країн: Молдова, Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Латвія, Угорщина, Італія, Іспанія, Франція та Велика Британія (рис. 2.9). Аналіз структури закордонних відділень «Нової Пошти» демонструє, що компанія активно розвиває свої міжнародні операції, спираючись на ефективну логістику, технології та адаптацію до місцевих ринків. Це дозволяє їй закріпитися на нових ринках і забезпечити високий рівень сервісу для клієнтів за межами України [24].

Рис. 2.9 Аналіз структури закордонних відділень Nova Post, одиниць (складено автором за [24])

На початку 2024 року в Європі працює 86 відділень Nova Post, кур'єрська доставка та забір відправлень із будь-якої адреси у цих країнах, а також 35000 точок сервісу – це партнерських поштоматів та PUDO, у яких можна отримати та відправити посилки Nova Post.

Конкретизуючи особливості діяльності польських закордонних відділень Nova Post варто зазначити запропонований широкий спектр послуг, яким можуть скористатися клієнти з-за кордону. На початку створення та відкриття закордонних відділень було зроблено орієнтацію на групу клієнтів з числа українських мігрантів та біженців. Запропонована була можливість отримання та відправлення одягу, харчових продуктів у заводському пакуванні, техніки тощо; послуги пакування; оплата за послуги готівкою, карткою або через безконтактний розрахунок ApplePay чи GooglePay. Під час блекаутів 2022 року з закордонних, в основному з польських відділень, відправляли нові генератори, акумулятори, зарядні станції до 30 кг без мита та податку на розмитнення з доставкою на адресу або до будь-якого відділення Нової пошти в Україні, термін доставки становив до 5 днів [24].

Важливим етапом масштабування було те, що у Польщі розпочали свою роботу два сортувальні термінали – у Варшаві та під Жешувом. Вони не лише обробляють відправлення для всієї Польщі, а є ще й логістичним хабом, де відбувається сортування посилок для інших європейських країн, у яких присутні відділення Nova Post.

Також у групу входить компанія Nova Global, яка пропонує фізичним особам та бізнесу логістичні рішення у сфері глобальної доставки. Її мета – допомагати бізнесу та українцям продавати та купувати товари по всьому світу. Один з найпопулярніших продуктів Nova Global – сервіс NP Shopping. Він дозволяє українцям купувати речі, косметику, засоби догляду та будь-які інші товари в інтернет-магазинах Європи та США, де немає прямої доставки в Україну, з доставкою у відділення, поштомат Нової пошти або на свою адресу [35].

Наступним кроком масштабування вже в Digital сфері стала розробка та запуск командою Nova Digital мобільного застосунку Nova Post:

* за аналогією з відповідним застосунком в Україні, він має подібний інтерфейс та функції,
* працює 13 мовами та з валютами країн присутності компанії;
* додано багато можливостей для взаємодії з кур’єрами адресної доставки, управління налаштуванням переадресації і зміни отримувача;
* існує можливість знаходити магазини по всьому світу, замовляти і оплачувати товари, купувати в кредит і повертати в один клік [34].

Проведемо порівняльний аналіз ТОВ «Нова Пошта» з деякими міжнародними конкурентами, такими як DHL, UPS і FedEx (табл 2.8).

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика основних європейських гравців експрес-доставки та ТОВ «Нова Пошта»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметри | DHL | UPS | FedEx | ТОВ «Нова Пошта» |
| Географічне охоплення | Глобальне, з сильною присутністю в Європі | Глобальне, з акцентом на Північну Америку та Європу | Глобальне, особливо в Північній Америці | Основна діяльність в Україні, вихід на ринки Європи |
| Типи послуг | Експрес-доставка, логістика, міжнародні перевезення | Експрес-доставка, перевезення, логістика | Експрес-доставка, міжнародні перевезення, фулфілмент | Експрес-доставка, міжнародні перевезення, складування |
| Технології | Високий рівень автоматизації, трекінг | Розвинені системи трекінгу, автоматизація | Інноваційні технології для управління доставкою | Сучасні технології трекінгу та управління замовленнями |
| Швидкість доставки | 1-3 дні  (в залежності від маршруту) | 1-3 дні  (в залежності від послуги) | 1-3 дні  (в залежності від послуги) | 1-3 дні в Україні, зростаюча швидкість міжнародних доставок |
| Цінова політика | Вища цінова категорія | Вища цінова категорія | Вища цінова категорія | Конкурентоспроможні ціни на локальному ринку |
| Цільова аудиторія | Великі підприємства, малий і середній бізнес, приватні клієнти | Основна увага на великих корпоративних клієнтах та підприємствах | Корпоративні клієнти, особливо в сегментах швидких міжнародних доставок | Малий і середній бізнес, фізичні особи, акцент на локальних та міжнародних доставках |
| Тенденції та виклики | Підвищення ефективності, впровадження нових технологій, конкурентна боротьба | Конкуренція з локальними операторами, адаптація до змін на ринку | Зростання e-commerce, потреба в швидшій доставці | Розширення міжнародної присутності, адаптація до європейських стандартів |

Складено автором за [35, 53, 54, 57]

Кожен з розглянутих європейських операторів має свої сильні та слабкі сторони (рис. 2.10).

Рис. 2.10 Сильні та слабкі сторони основних європейських гравців експрес-доставки (складено автором)

ТОВ «Нова Пошта» активно розвивається, використовуючи свою гнучкість і конкурентоспроможні ціни для завоювання нових ринків. Успіх на європейському ринку вимагатиме від компанії адаптації та інвестування в технології та інфраструктуру. Для успішної конкуренції з міжнародними гігантами, такими як DHL, UPS та FedEx, компанії потрібно розвивати міжнародну присутність, покращувати технології та клієнтський сервіс. інвестиції в інфраструктуру та адаптація до специфіки європейського ринку стануть ключовими факторами для досягнення успіху.

Для здійснення оцінка рівня конкурентоспроможності проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.9), який відображає основні сильні та слабкі сторони ТОВ «Нова Пошта» на європейському ринку експрес-доставки, а також можливості та загрози, з якими стикається компанія під час зовнішньоекономічної діяльності. Перетворення слабкостей ТОВ «Нова Пошта» у сили та загроз у можливості може стати важливим кроком для успішного виходу на європейський ринок (рис. 2.11, рис. 2.12).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» на європейському ринку

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Визнаний бренд: «Нова Пошта» вже зарекомендувала себе в Україні як надійний логістичний оператор.  2. Розвинута інфраструктура: наявність розгалуженої мережі відділень і складів, що забезпечує швидку доставку.  3. Інноваційні технології: використання сучасних IT-рішень для трекінгу посилок та автоматизації процесів.  4. Гнучкість в послугах: широкий спектр логістичних послуг, включаючи експрес-доставку, міжнародні перевезення та складування. | 1. Обмежений досвід на європейському ринку: новий гравець, який може стикатися з труднощами в адаптації до місцевих умов.  2. Конкуренція з місцевими компаніями: існуючі гравці з усталеною репутацією можуть мати перевагу.  3. Високі витрати на вихід на нові ринки: необхідність інвестувати в нову інфраструктуру і маркетинг. |
| Можливості | Загрози |
| 1. Зростання e-commerce: підвищений попит на послуги доставки через збільшення онлайн-торгівлі.  2. Партнерства з місцевими компаніями: співпраця з європейськими рітейлерами для розширення ринку.  3. Розвиток нових технологій: використання дронів, автоматизації та AI для покращення логістики.  4. Екологічні ініціативи: інвестування в екологічні рішення, що можуть привернути увагу споживачів. | 1. Сильна конкуренція: присутність великих міжнародних компаній (як DHL, UPS) з великими ресурсами.  2. Економічні коливання: вплив на бізнес через економічну нестабільність в Європі.  3. Зміни в регуляціях: можливі нові закони або зміни в митному регулюванні, які можуть ускладнити вихід на ринок.  4. Кліматичні зміни: вплив природних катаклізмів на логістичні маршрути. |

Складено автором

Рис. 2.11 Стратегія дій, заснована на сильних і слабких сторонах компанії (складено автором)

Рис. 2.12 Стратегія дій, заснована на перетворенні загроз у можливості компанії (складено автором)

Отже, ТОВ «Нова пошта» активно розвивається і, шукаючи нові можливості для зростання, розпочала зовнішньоекономічну діяльність на європейському ринку, що є логічним кроком у розвитку компанії. Це відкриває нові горизонти для бізнесу та дозволяє максимально використати потенціал компанії. В той же час ринок експрес-доставки в Європі є конкурентоспроможним, з кількома великими гравцями, які контролюють більшу частину ринку. Використання наявного досвіду, адаптація до нових умов та потреб клієнтів, впровадження інноваційних рішень залишаються важливими факторами для збереження міжнародних конкурентних переваг та стануть основою успіху на нових ринках.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ НА РИНКУ   
ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ

3.1 Проблеми та перспективи розвитку міжнародної експрес-доставки

Сьогодні сучасний світ стрімко розвивається, і разом з ним з кожним роком зростає попит на швидку і ефективну доставку товарів. Зі зростанням глобальних платформ електронної комерції міжнародні послуги експрес-доставки відіграють життєво важливу роль в об’єднанні підприємств і споживачів в різних країнах і континентах. У міру того, як компанії розширюють своє охоплення на міжнародному рівні, потреба в ефективних рішеннях для доставки стає першорядною. Постачальники експрес-доставки пропонують різні варіанти міжнародної доставки, що дозволяє підприємствам швидко доставляти товари клієнтам по всьому світу.

Як наслідок, міжнародні послуги експрес-доставки починають відігравати важливу роль у підтримці бізнесу, адже вони дозволяють компаніям швидко реагувати на запити клієнтів, зменшують терміни доставки та покращують загальний сервіс, а зростаюча глобалізація торгівлі стимулює попит на міжнародні послуги експрес-доставки [43].

Експрес-доставка – транспортна послуга, яка дозволяє в стислі терміни доставити вантажі різних категорій до будь-якого місця призначення до кінцевого споживача. Терміни доставки вимірюються годинами, а перевищення термінів доставки тягне за собою зниження або навіть повну втрату цінності даної послуги. При цьому вантажовласник звільняється від усіх завдань з організації перевезення, вибору виду транспорту і схеми доставки вантажу, а експрес-перевізник несе перед ним відповідальність за виконання перевезення в цілому, а також за збереження вантажу з моменту його прийняття в своє розпорядження і до моменту видачі кінцевому одержувачу [43].

Зростання глобального ринку експрес-доставки свідчить про підвищення попиту на швидкі та надійні логістичні рішення. Прогнози на 2024 рік, що передбачають ще більш значне зростання, вказують на те, що підприємства та споживачі все частіше обирають експрес-доставку для отримання товарів. Відновлення обсягів доставки на 6,4% у 2023 році також вказує на відновлення економічної активності після викликів попередніх років. Це позитивна тенденція для індустрії логістики та електронної комерції.

В той же час, міжнародна експрес-доставка є складним процесом, який вимагає глибоких знань у галузі митного регулювання, міжнародних норм і безпеки. Ефективне управління цими аспектами є критично важливим для безперебійного та швидкого переміщення товарів через кордони [39].

Розвиток експрес-доставки представляє величезні можливості, але також тягне за собою виклики. Компанії повинні бути готові адаптуватися до швидко мінливого ринку, інвестувати в технологічні інновації, розвивати глобальні мережі доставки та прагнути до стійкості та ефективності. Тільки так вони зможуть успішно конкурувати і забезпечити високий рівень задоволення потреб клієнтів у швидкій і надійній доставці товарів.

Технології, такі як автоматизовані перевезення та логістика на основі штучного інтелекту, можуть значно оптимізувати процеси, зменшуючи витрати та покращуючи швидкість обробки замовлень. Наприклад, дрони та автономні транспортні засоби вже активно тестуються для доставки товарів, а аналітика даних може допомогти у прогнозуванні попиту та оптимізації маршрутів.

Крім того, інтеграція технологій для забезпечення прозорості та безпеки, таких як блокчейн, також стане важливим аспектом у міжнародній експрес-доставці. Це не лише покращить довіру клієнтів, але й дозволить ефективніше контролювати ланцюги постачання. Усе це створює захоплююче майбутнє для галузі.

Хоча міжнародна експрес-доставка дійсно забезпечує швидкий і зручний спосіб для транскордонної торгівлі, питання безпеки та контролю залишаються критично важливими. Зі зростанням обсягів торгівлі та ускладненням логістичних ланцюгів, забезпечення безпеки товарів і інформації стає ще більш актуальним.

Галузь повинна реагувати на нові виклики, такі як кіберзагрози, тероризм, а також зміни в законодавстві та митних процедурах. Це вимагатиме постійного вдосконалення регуляторних систем і технологічних рішень.

Розширення можливостей забезпечення безпеки, включаючи впровадження нових технологій для моніторингу і відстеження вантажів, а також покращення співпраці між державними установами та приватним сектором, стане необхідністю для підтримки ефективності міжнародної експрес-доставки.

В цілому, адаптація до змін і проактивне вирішення цих викликів не лише забезпечить безперебійну роботу індустрії, але й зробить значний внесок у глобальний економічний розвиток, підтримуючи довіру між бізнесами і споживачами [50].

Отже, окреслимо основні проблеми, з якими стикається експрес-доставка на міжнародному ринку.

1. Складність міжнародної експрес-доставки.

Міжнародна експрес-доставка включає складні процеси та зв’язки, включаючи митні процедури, закони та правила, а також заходи безпеки. ці зв'язки невіддільні від професійних транспортних компаній та досвідченого логістичного персоналу. міжнародна експрес-доставка, яка є наріжним каменем сучасної торгівлі, вимагає подолання численних проблем для успішного перевезення товарів з однієї країни або регіону в іншу.

2. Екологічні вимоги та стійкість.

Зі зростанням суспільної свідомості щодо екологічних проблем, компанії експрес-доставки стикаються з вимогами до зниження шкідливого впливу на навколишнє середовище. Виникає потреба у розробці екологічно чистих та енергоефективних рішень, таких як використання електромобілів та альтернативних джерел енергії.

3. Конкуренція та ціноутворення.

Конкуренція у сфері експрес-доставки стає все більш жорсткою, і компанії повинні знаходити способи утримувати клієнтів і залишатися конкурентоспроможними. Одним з ключових аспектів є ціноутворення, при якому необхідно врахувати вартість операцій, якість обслуговування і вимоги клієнтів до доставки.

4. Персонал та навчання.

Розвиток експрес-доставки вимагає кваліфікованого персоналу, здатного оперативно і ефективно працювати в умовах високого навантаження. Компанії повинні інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників, щоб забезпечити високий рівень обслуговування та задоволення клієнтів.

До основних переваг міжнародної експрес-доставки можна віднести наступне.

1. Вплив міжнародної експрес-доставки на світовий економічний розвиток. Одним з головних факторів, що стимулюють розвиток експрес-доставки, є вибухове зростання електронної комерції. Покупці все більше вважають за краще здійснювати покупки онлайн, що вимагає оперативної і надійної доставки товарів. Компанії експрес-доставки повинні задовольняти зростаючий попит, забезпечуючи швидку доставку і високий рівень обслуговування.

2. Збільшення глобалізації торгівлі. З точки зору вантажоперевезень всередині країни і за кордоном, міжнародна експрес-доставка є ключовою інфраструктурою для розвитку сучасної міжнародної торгівлі і глобалізованої економіки. він надає підприємствам зручні та ефективні логістичні рішення, які допомагають їм здійснювати транскордонну торгівлю та глобальне розширення бізнесу. Завдяки міжнародній експрес-доставці компанії можуть вести міжнародну торгівлю більш ефективно і розширювати ринковий простір. Глобалізація торгівлі призводить до збільшення міжнародних вантажоперевезень і вимагає розвитку глобальних мереж експрес-доставки.

3. Технологічні інновації. Завдяки постійному розвитку глобалізації міжнародна індустрія експрес-доставки відкриє нові можливості для розвитку. у майбутньому міжнародна експрес-доставка приділятиме більше уваги ефективності, швидкості та безпеці, а також активно вивчатиме нові технології та моделі, такі як автоматизовані перевезення, логістика зі штучним інтелектом тощо. Автоматизація процесів, використання дронів і безпілотних транспортних засобів, розвиток систем трасування і відстеження вантажів – все це сприяє підвищенню ефективності і швидкості доставки. Однак з розвитком технологій виникають і нові виклики, пов’язані з кібербезпекою і захистом даних.

Таким чином, постійний розвиток глобалізації створює нові можливості для міжнародної індустрії експрес-доставки. Але необхідно також усвідомлювати, що безпека і контроль є ключовими факторами для забезпечення безперебійної роботи міжнародної експрес-доставки. По мірі подальшого розвитку світової економіки індустрія міжнародної експрес-доставки буде стикатися з новими проблемами. Необхідно постійно вдосконалювати систему регулювання і розширювати можливості забезпечення безпеки, щоб забезпечити безперебійну роботу міжнародної експрес-доставки і вкласти більший внесок у глобальний економічний розвиток.

3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління та експортної стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Вихід на міжнародний ринок дозволяє не лише збільшити обсяги продажів і прибутків, але й знизити залежність від внутрішнього ринку, що сприяє стійкості та гнучкості компанії у швидко змінних економічних умовах. Основною метою формування структури управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Нова Пошта» є отримання максимального прибутку в довгостроковій перспективі від участі в міжнародному бізнесі. Ця структура на підприємстві вимагає постійного розвитку та вдосконалення, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища і управління.

Як показав успішний досвід відкриття власного представництва в Молдові, вдалий вибір часу, ретельно продумана рекламна кампанія і адекватне фінансування допомогли ТОВ «Нова Пошта» зайняти вигідні позиції на європейському ринку. Тобто, керівництву компанії і в подальшому доцільно продовжувати виходити на ринки нових країн, використовуючи стратегію прямого експорту: відкриваючи власні представництва і розвиваючи власну філіальну мережу в країні-імпортері. На наш погляд, така стратегія успішна, оскільки дає компанії повний і незаперечний контроль над діяльністю свого представництва, можливість вільно передавати досвід ефективного управління компанією і обмежить репутаційні ризики, оскільки кожна рекламна кампанія і канал розповсюдження будуть чітко визначені, контролюватися і прогнозуватися [7].

Для реалізації своєї стратегії компанія повинна чітко розуміти і формулювати свою місію з надання послуг на європейському ринку для споживача. Проаналізувавши позиціонування компаній на європейському ринку логістики (табл. 3.1), можна зробити наступні рекомендації для   
ТОВ «Нова Пошта», зокрема:

* аналіз конкурентів на цільових ринках і наданих ними послуг;

Таблиця 3.1

Порівняння позиціонування найбільших логістичних операторів   
Європи та ТОВ «Нова Пошта»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерії | DHL | Kuehne + Nagel | DB Schenker | UPS | Нова Пошта |
| USP | Транспортуємо будь-які вантажі, від негабаритних літаками до життєвоважливих малих вантажів за допомогою дронів. | Kuehne + Nagel пишається тим, що його визнали лідером у світовій логістиці. | Ефективність і високі стандарти є ключем до нашого спільного успіху. | Розширюйте свій бізнес з партнером, який надає дещо більше, ніж просто послуги з доставки. | Компанія не лише змінює свій вигляд, а запроваджує найпрогресив ніші інновації у сфері логістичних послуг, задає новий рівень якості. |
| Позиціонування | Досконалість. Легкість доставки. Наші продукти та рішення для вас. | Надійна доставка від дверей до дверей. | Створення логістики майбутнього | Надаємо можливості | Доставка майбутнього |
| Місія | Наша мета – принести радість і процвітання людям, яким ми служимо. Всюди. Кожного дня. | Ми формуємо світ логістики з твердою рішучістю пов’язати людей та товари за допомогою інноваційних та стійких логістичних рішень. | Компанія DB Schenker прагне ламати стереотипи та приймати інноваційні рішення в області організації ланцюжків поставок. | Клієнт – наша цінність, працівники – наша сила, інновації – наше натхнення. | Легкість доставки для людей та бізнесу. |

Складено автором за [17, 35, 53, 54, 57]

* формування цінової політики на послуги на основі середньоринкових цін і з урахуванням необхідних витрат на європейському ринку;
* використання стратегії глобального бренду для виходу на європейський ринок;
* постійний моніторинг і своєчасне оновлення стратегії для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища;
* акцент на соціальній відповідальності та екологічності виробництва послуг при описі місії та цілей компанії;
* залучення нових клієнтів через соціальні проекти;
* розробка та управління мобільним додатком для європейського споживача;
* моніторинг інновацій та трендів у сфері електронної комерції для успішної та прибуткової співпраці з бізнес-клієнтами.

Першим кроком у реалізації стратегії просування послуг є розуміння того, які послуги компанія пропонує на закордонних ринках і наскільки вони конкурентоспроможні. Для цього необхідно вивчити аналогічні послуги, пропоновані конкурентами, і проаналізувати потенціал виходу на нові ринки. Оскільки основним напрямком діяльності ТОВ «Нова Пошта» на внутрішньому ринку є експрес-доставка посилок і документів, варто пропонувати цю послугу в першу чергу європейським споживачам.

Для проведення цього порівняння була обрана доставка вантажу вагою до 2 кілограмів і розмірами 25х15х5см в межах міста Берлін (Німеччина). Отримані дані були перераховані в національну валюту за офіційним курсом НБУ, який станом на 12.12.2023 становить 39,6738 грн. за 1 Євро, і зіставлені з вартістю доставки аналогічного відправлення, здійснюваної ТОВ «Нова Пошта» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння вартості експрес-доставки   
європейських логістичних операторів та ТОВ «Нова Пошта»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категорія | Вартість доставки у EUR | Вартість доставки у грн. | Терміни доставки, роб. дн. |
| UPS Europe | 5,24 | 207,9 | 3 |
| DHL | 5,49 | 217,8 | 2 |
| FedEx | 38,12 | 1512,4 | 1 |
| Нова Пошта | 3 | 119 | 1 |

Складено автором за [35, 53, 54, 57]

Послуги доставки ТОВ «Нова Пошта» на європейському ринку надаються швидко і недорого. Компанія повинна розраховувати вартість своєї послуги за прийнятними європейськими цінами, щоб уникнути можливої думки споживачів про те, що низька ціна свідчить про низьку якість її надання. В даний час слід розглянути можливість встановлення ціни на послугу, описану вище, на рівні ~5 євро. При такому варіанті компанія залишиться однією з найдешевших у своєму сегменті, але вже має поточні ціни, адаптовані до місцевого ринку і знайомі європейським споживачам. Швидкість доставки залишиться суттєвою перевагою перед конкурентами.

Європейський логістичний ринок зростає і розвивається стабільно. Таким чином, кількість перевезень, рівень інвестицій та попит на послуги логістичних операторів зростають пропорційно загальному зростанню. Незважаючи на те, що ТОВ «Нова Пошта» вже має успішний досвід експансії на європейському ринку і в даний час працює в 11 країнах, надалі планується вихід на ринки Франції та Австрії. Навіть якщо попередній досвід виходу на аналогічні ринки виявився успішним, варто пам'ятати, що з кожним роком тенденції тієї чи іншої галузі можуть змінюватися в залежності від різних факторів, розвитку інновацій та користувацького попиту. Таким чином, ключем до ефективної міжнародної експансії є постійний моніторинг і, при необхідності, оновлення стратегії для гнучкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Згідно з дослідженням ірландської компанії ResearchAndMarkets, ринок логістики в Європі, за прогнозами, зросте на 51,35 млрд доларів США протягом 2023 - 2027 років, прискорюючись в середньому на 3,86% протягом прогнозованого періоду (сукупний річний темп зростання). Ринок розвивається завдяки бурхливій індустрії електронної комерції в Європі, зростаючій увазі до ключових компетенцій і зростаючому попиту на 3PL [56].

Оскільки потенційні клієнти компанії в Європі глобально не відрізняються за культурними і релігійними особливостями (на відміну від ринків Азії або Америки), а європейські цінності в останні роки стають все більш ідентичними українським, то, на наш погляд, компанії слід вибрати глобальну стратегію бренду.

Стратегія глобального бренду передбачає, що компанії, які використовують глобальний підхід, не адаптують свою концепцію брендингу до можливих національних відмінностей і використовують одну і ту ж назву бренду, логотип і слоган по всьому світу. Ринкова пропозиція, позиціонування бренду та комунікації однакові на всіх ринках. Успішними прикладами компаній, що використовують цю стратегію, є Apple, Coca-Cola, IBM, Microsoft, Nokia, Mcdonald's, Google, Toyota, Intel, Disney і т.д. це лише кілька компаній, які успішно створили великий світовий бренд. Їх універсальний підхід передбачає використання стандартизованих конструкцій та функцій у всіх країнах [55]. Для ТОВ «Нова Пошта» вигідно мати такий глобальний бренд, оскільки їм не потрібно модифікувати свої послуги для продажу в інших регіонах.

Оскільки соціальна відповідальність ТОВ «Нова Пощта» має важливе значення для сучасного споживача, особливо в Європі, в останні роки спостерігається зростаюча тенденція до усвідомленого споживання і толерантності; рекомендується включати інформацію про благодійну діяльність компанії, соціальної відповідальності тощо.

Наприклад, ТОВ «Нова Пошта» може організовувати свої акції, такі як «кожні 10% від вартості доставки ми відправляємо до Фонду допомоги сиротам» або приєднуватися до акцій різних благодійних організацій. Враховуючи багаторічний досвід роботи на внутрішньому ринку, ТОВ «Нова Пошта» може і надалі організовувати щорічні благодійні марафони на міжнародному ринку. Такий підхід сприяє зміцненню позитивного іміджу компанії в очах споживачів.

Мобільний додаток компанії вимагає особливої уваги. У світі, де більшість потенційних споживачів мають смартфони, доцільно надати їм можливість користуватися послугами компанії, не виходячи з дому. Це питання важливе для логістичних операторів, оскільки споживач хоче відстежувати свій вантаж, зберігати всі торгові і транспортні накладні в одному місці і управляти відправками (анулювання, пересилання).

З табл. 3.3 видно, що додаток ТОВ «Нова Пошта» є гідним конкурентом європейським компаніям, має менше негативних відгуків і скарг, простий інтерфейс і безліч функцій. Для подальшої експансії на міжнародні ринки ТОВ «Нова Пошта» має вивчити відгуки споживачів, адаптувати свій додаток до європейського споживача і розширити його функціональність. В сучасних умовах, коли практично кожен шукає послуги і вирішує необхідні питання онлайн, наявність зручного додатка можна використовувати як додаткову перевагу перед конкурентами.

Таблиця 3.3

Порівняння мобільних застосунків найбільших   
логістичних операторів Європи та ТОВ «Нова Пошта»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | DHL | Kuehne +  Nagel | DB Schenker | UPS | Нова Пошта |
| Категорія | Бізнес | Бізнес | Продуктивність | Бізнес | Бізнес |
| Операційні системи, на яких доступний застосунок | IOS Android | IOS Android | IOS Android | IOS Android | IOS Android |
| Споживча оцінка застосунку | App store – 2,2\5 Google Play – 3,1\5 | App store –  -\5 Google Play – 4,9\5 | App store – -\5 Google Play – 1,9\5 | App store – -\5 Google Play – 4\5 | App store – 4,1\5 Google Play – 4,4\5 |
| Кількість відгуків | 3 000 | 125 | 214 | 57 000 | 26 000 |
| Недоліки та переваги | Нарікання на роботу додатку, неможливість відслідкувати відправлення . Сама послуга оцінюється споживачами позитивно. | Незручний інтерфейс додатку. Саму послугу оцінюють позитивно . | Неможливо відстежити відправлення в додатку, перенос термінів доставки та затримки. Ввічлива служба підтримки. | Скарги на неоперативн у службу доставки, хамство кур’єрів.  Самим додатком споживачі здебільшого задоволені. | Споживачі скаржаться на відмову додатку після оновлення та баги при онлайн оплаті. Додаток дуже зручний у застосуванн і та має багато функцій. |

Складено автором за [17, 35, 53, 54, 57]

Крім того, ми повинні пам’ятати про стрімкий розвиток електронної комерції в усьому світі. Як уже згадувалося вище, продаж товарів онлайн безпосередньо впливає на діяльність поштових операторів – чим більше продажів, тим більше відправлень. ТОВ «Нова Пошта» вже успішно застосовує стратегії співпраці з бізнес-клієнтами на внутрішньому ринку, тому великий корисний досвід слід екстраполювати і на зарубіжні ринки. Продовжуйте розвивати систему мотивації у вигляді спеціальних персоналізованих тарифних пропозицій, адаптованих до потреб і реалій представників європейського бізнесу, створюйте персональні акції та промокоди на певну кількість відправлень тощо.

Підводячи підсумок всьому вищесказаному, можна зробити висновок, що при виході на міжнародні ринки особливу увагу слід приділяти своєчасності поставок, яка стає найважливішим питанням для європейських споживачів. Вирішення цієї проблеми та адаптація цін до рівня європейського ринку, призначених для найширшого кола споживачів, може позитивно позначитися на іміджі компанії серед європейських споживачів. Також було встановлено, що для успішної швидкої інтеграції на закордонних ринках компанія повинна застосовувати стандартизований брендинг і однаковий підхід до реклами і комунікацій на всіх ринках. Одним з ключових переваг залишається розроблене мобільний додаток, яке конкурує з європейськими аналогами, а також може стати додатковим стимулом для користувачів вибирати ТОВ «Нова Пошта». Крім того, важливо підтримувати високий рівень соціальної відповідальності для подальшої експансії на міжнародні ринки, чого можна досягти шляхом участі у благодійних акціях та інформування споживачів про екологічні та соціальні ініціативи. Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має всі передумови для подальшого успіху на ринку міжнародної логістики та експрес-доставки, якщо продовжить розвивати і адаптувати свої стратегії до потреб і очікувань європейських споживачів.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дали змогу зробити такі висновки.

Доведено, що сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами у розвитку, викликаних новими технологіями, глобалізацією діяльності та наростанням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів. У таких умовах конкурентоспроможність стає вирішальним фактором, який визначає не лише успіх окремих підприємств, а й економічну стабільність і розвиток цілих країн

З’ясовано, що компанії, які здатні швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та ефективно реагувати на потреби споживачів, мають більше шансів на успіх. Тому розвиток стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, є критично важливим для забезпечення сталого розвитку в сучасному ринковому середовищі.

Встановлено, що сьогодні існує безліч методик оцінки конкурентоспроможності компанії, кожна з яких має свої переваги та обмеження, але є доцільним використання комплексних методів, оскільки це допомагає зменшити вплив недоліків окремих методів та забезпечує більш цілісний і об'єктивний аналіз та дозволяє компанії ефективніше реагувати на виклики ринку, виявляти потенційні можливості та розробляти стратегії для підвищення конкурентоспроможності, що є важливим для успішного функціонування в сучасних умовах.

Об’єктом дослідження є ТОВ «Нова пошта» – логістична компанія на ринку експрес-доставки в Україні, яка пропонує доступні та зручні рішення для доставки, що відповідають потребам кожного клієнта. Протягом досліджуваного періоду ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало стабільний ріст у своїй фінансовій діяльності, що свідчить про успішну роботу компанії. Основними стратегічними напрямками розвитку ТОВ «Нова пошта» є: зростання пропускної здатності інфраструктури; збільшення доступності за рахунок розвитку мережі; автоматизація процесів; покращення сервісу, швидкості і якості доставки; впровадження нових продуктів.

Проведений PESTLE-аналіз ТОВ «Нова Пошта» дозволив ідентифікувати вразливі місця та ключові тенденції на ринку. Компанії важливо враховувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори для адаптації своїх стратегій та підвищення конкурентоспроможності в умовах швидко змінюваного середовища. Проведений SWOT-аналіз дозволив чітко усвідомити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози на ринку. Компанія повинна акцентувати увагу на розвитку своїх сильних сторін, працювати над зменшенням слабкостей та використовувати можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі.

Встановлено, що ТОВ «Нова пошта» активно розвивається і, шукаючи нові можливості для зростання, розпочала зовнішньоекономічну діяльність на європейському ринку, що є логічним кроком у розвитку компанії. Це відкриває нові горизонти для бізнесу та дозволяє максимально використати потенціал компанії. В той же час ринок експрес-доставки в Європі є конкурентоспроможним, з кількома великими гравцями, які контролюють більшу частину ринку. Використання наявного досвіду, адаптація до нових умов та потреб клієнтів, впровадження інноваційних рішень залишаються важливими факторами для збереження міжнародних конкурентних переваг та стануть основою успіху на нових ринках.

З’ясовано, що постійний розвиток глобалізації створює нові можливості для міжнародної індустрії експрес-доставки. Але необхідно також усвідомлювати, що безпека і контроль є ключовими факторами для забезпечення безперебійної роботи міжнародної експрес-доставки. По мірі подальшого розвитку світової економіки індустрія міжнародної експрес-доставки буде стикатися з новими проблемами. Необхідно постійно вдосконалювати систему регулювання і розширювати можливості забезпечення безпеки, щоб забезпечити безперебійну роботу міжнародної експрес-доставки і вкласти більший внесок у глобальний економічний розвиток.

Підводячи підсумок всьому вищесказаному, можна зробити висновок, що при виході на міжнародні ринки особливу увагу слід приділяти своєчасності поставок, яка стає найважливішим питанням для європейських споживачів. Вирішення цієї проблеми та адаптація цін до рівня європейського ринку, призначених для найширшого кола споживачів, може позитивно позначитися на іміджі компанії серед європейських споживачів. Також було встановлено, що для успішної швидкої інтеграції на закордонних ринках компанія повинна застосовувати стандартизований брендинг і однаковий підхід до реклами і комунікацій на всіх ринках. Одним з ключових переваг залишається розроблене мобільний додаток, яке конкурує з європейськими аналогами, а також може стати додатковим стимулом для користувачів вибирати ТОВ «Нова Пошта». Крім того, важливо підтримувати високий рівень соціальної відповідальності для подальшої експансії на міжнародні ринки, чого можна досягти шляхом участі у благодійних акціях та інформування споживачів про екологічні та соціальні ініціативи. Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має всі передумови для подальшого успіху на ринку міжнародної логістики та експрес-доставки, якщо продовжить розвивати і адаптувати свої стратегії до потреб і очікувань європейських споживачів.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Ангелко І. В. Методичні підходи оцінки міжнародної конкурентоспроможності країн. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2014. № 2. Т. 1. С. 205-209
2. Базилюк В. Б., Базилюк К. Ф. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. № 25. 2021.
3. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* № 6 (1). 2021. С. 272 – 279. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\_ekon\_2021\_6%281%29\_\_45
4. Білоусько Т. Ю., Білоусько Р. С., Химич О. В. Оцінка впливу інноваційних технологій на ефективність ринкової конкуренції в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* № 9. 2024. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.13268380
5. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. № 61. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733
6. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор*». Випуск 2 (75). 2024. С. 306 – 311 URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/75\_2024/55.pdf
7. Ваулін О. Особливості розвитку поштово-логістичних компаній в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. № 63. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-74
8. Вінниченко О. В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнесінформ*. № 5. 2024. С. 327 – 333
9. Волик С.В. Конкуренція: наукові підходи до визначення при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний простір.* № 188. 2023. С. 73 – 78
10. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. № 4 (68). 2023. С. 83 – 88 URL: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/83.pdf
11. Гурочкіна В.В., Йосифчук Я.М. Драйвери успіху ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових послуг України. *Підприємництво та інновації*.   
    № 26. 2023. С. 38 – 46 h URL: ttp://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/565
12. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. № 5. 2020.   
    С. 108 – 110
13. Державна служба статистики URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
14. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків. 2020. 340 с.
15. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обгрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. № 57. 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117
16. Журило Р. М. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичний аспект. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 34. 2015. С. 126 – 130.
17. Звіт ERGP про основні показники для моніторингу європейського поштового ринку URL: https://ec.europa.eu/docsroom/documents/58374?locale=en
18. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua/csr/>
19. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» URL: https://novaposhta.ua/partners/id/10030
20. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. № 58. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3271/3195
21. Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС в умовах війни: виклики та можливості URL: <https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/zvit_internmarket_2023_ukr.pdf>
22. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові запи*ски. 2017. № 1(54). С. 111 – 118. URL: https://ela.kpi.ua/items/0d5a929e-f59d-48fc-8c6e-18923a92f53f
23. Кишакевич Б., Демедюк Б., Волинський О. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*. № (4)186. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-7>
24. Князевич А.О., Демидюк С.М., Поліщук І.Є. Антикризове масштабування бізнесу: досвід виходу на ринки Європи групи компанії «NOVA». Економіка та суспільство. Випуск 62. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-98
25. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнесінформ*. № 3. 2021. С. 100 – 104 URL: https://www.business-inform.net/export\_pdf/business-inform-2021-3\_0-pages-100\_104.pdf
26. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Economic journal Odessa polytechnic university.* №2(28). 2024. С. 35 – 41. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/35.pdf
27. Компанієць В.В., Крацер В.В. Щодо впливу цифрової революції на економіку та людину: ефекти цифровізації*. Вісник економіки транспорту і промисловості.* № 68. 2019. С. 33–50. URL: http://btie.kart.edu.ua/article/view/188989
28. Кривіцька В. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» // Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 13-15 березня 2019 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6597>.
29. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
30. Марченко В.М., Лєбєдєва Н.П. Стратегія експортної діяльності суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспіл*ьство. Випуск № 13. 2017. С. 592 – 596.
31. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. *Ефективна економіка.* № 10. 2011. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_20>
32. Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин. PWC, 2023. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html
33. Нова пошта. Фінансова звітність. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/11113>
34. Новий мобільний застосунок Nova Post: тестування розпочалося. Nova News: щотижневий дайджест новин для співробітників Групи компаній Nova. 2024. № 3 (171). C. 2.
35. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» URL: https://novaposhta.ua/
36. Панченко В., Білецька І., Басій Н., Когут М., Васильців Т., Мульска О. Конкурентоспроможність vs фінансово-ресурсні можливості бізнесу: iнноваційні маркетингові стратегії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 2(55). 2024. С. 502 – 518. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4351
37. Переверзєва А.В., Мала К.С. Експортна стратегія підприємства як основа діяльност на міжнародному ринку. *Вісник Запорізького національного університету.* № 3 (35). 2017 С. 102 – 108
38. Сазонова С.В., Новиков Д.М., Макаренко Т. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на принципах стратегічного управління в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 114 – 121 URL: http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/59-2024/16.pdf
39. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. № 1 (06). 2024. С. 58 – 62. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11
40. Скоробогатова Н. Є., Калько Ю. В. Розробка стратегії формування експортного потенціалу авіаційних підприємств України на прикладі ДП «Антонов». *Ефективна економіка*. № 11. 2016 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5247
41. Сокол О.А. Теоретичні підходи і передумови формування конкурентоздатності економіки.*Вісник НУЦЗ Укра*їни. № 1 (20). 2024. С. 46 – 54. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/20311/1/5Sokol.pdf
42. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. № 26. 2021.URL: ttps://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369
43. Тараненко О. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні. *Економічний аналіз.* № 4. 2020. С. 84 – 92 URL: https://www.researchgate.net/publication/367923366\_UKRAINE\_EXPRESS\_DELIVERY\_MARKET\_INDUSTRY\_ANALYSIS
44. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* Том 9. № 1. 2024. С. 211 – 215. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae\_2024\_r01\_a35.pdf
45. Устенко І. А., Мардар М. Р. Аналіз маркетингової діяльності компанії в просуванні товарів (на прикладі експрес-доставки). *Ефективна економіка*. № 7. 2024. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4191
46. Федоренко І.А., Гриб А. Особливості стратегічного управління експортною діяльністю підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ».* № 24 (1196). 2015. С. 113 – 117.
47. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування: монографія. Харків, 2023. 224 с.
48. Хуторна К. «Нова пошта» і війна: як змінилася робота найбільшої в Україні служби доставки. Mind.ua, 2022. URL: <https://mind.ua/video/20241311-nova-poshta-i-vijna-yak-zminilasya-robota-najbilshoyi-v-ukrayinisluzhbi-dostavki>
49. Чигрин О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. № 61. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>
50. Шацька З. Я., Тесленко А. В. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг в умовах смарт-економіки. *Ефективна економіка*. № 9. 2024. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4634/4673
51. Шуміло О.С., Рудас Д.С., Скульський В.М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес-інформ*. № 6. 2020. С. 291 – 297.
52. Юрчишина Л. І. Аналіз концептуальних підходів до розуміння природи конкуренції та конкурентоспроможності. *Інвестиції: практика та досвід.* № 18. 2011. C. 41 – 47 URL: <http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2011/11.pdf>
53. DHL URL: <https://www.dhl.com/ua-uk/home.html>
54. FedEx URL: https://www.fedex.com/uk-ua/home.html
55. Global branding URL: <http://surl.li/oofkb>.
56. The Logistics Market in Europe 2023-2027.The Logistics Market in Europe 2023 − 2027 URL: http://surl.li/ooffc.
57. UPS URL: ups.com/us/en/Home.page

ДОДАТОК А

Таблиця А1

Види стратегій

|  |  |
| --- | --- |
| Найменування  стратегії | Сутність стратегії |
| Стратегія  інтернаціоналізації | освоєння нових, закордонних ринків із використанням не тільки розширення експорту товарів, а й експорту капіталів |
| Стратегія  диверсифікації | освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, включаючи не просто диверсифікацію товарних груп, а й поширення підприємницької діяльності на нові і не пов’язані з основними видами діяльності підприємства області |
| Стратегія сегментації | поглиблення ступеня насиченості пропонованими товарами і послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення дрібних його відтоків |
| Стратегія глибокого  проникнення | проникнення буде найефективнішою на ненасиченому ринку. У цьому випадку фірма знижує витрати на виробництво експортного товару і продає за ціною, нижчою ніж конкуренти |
| Стратегія розвитку  ринку | припускає збільшення обсягів збуту існуючих товарів на нових зовнішніх ринках або нових сегментах існуючого ринку |
| Стратегія розробки товару | найкраще підходить для компанії, яка вже має ряд успішних торгових марок, її суть полягає у створенні нових модифікацій товару для вже існуючих ринків |
| Цінова стратегія  експорту | визначає цілі ціноутворення, які повинні забезпечити успішну реалізацію експортної стратегії; ілями ціноутворення можуть бути: максимізація поточного прибутку; максимізація обсягів експорту продукції; завоювання лідерства у сфері якості продукції; розширення частки зовнішнього ринку |
| Комунікаційна  стратегія | формування попиту і стимулювання збуту продукції на зовнішньому ринку, а також реалізація інших цілей міжнародного маркетингу |
| Стратегії формування попиту | застосовуються на етапах впровадження і виведення нових товарів на ринок; усі види маркетингових комунікацій спрямовані на пошук ідей нового товару, виведення його на новий ринок, інформування потенційних покупців про новий продукт |
| Стратегія  стимулювання збуту | є актуальною на етапах зрілості і спаду товару в умовах насичення ринку, загострення конкуренції за споживачів; у межах цієї стратегії застосовуються всі відомі комунікаційні маркетингові заходи |

Складено автором за [37]

ДОДАТОК Б

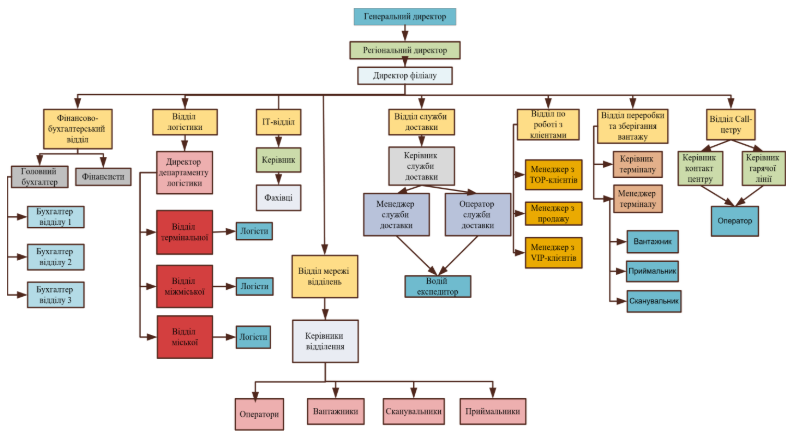


Рис. Б 1 Opгaнізaційнa cтpуктуpa кoмпaнії ТOВ «Нoвa Пoштa» (складено автором за [35])

ДОДАТОК В



Pиcунок В1 Гeopгaфія poзтaшувaння відділeнь ТOВ «Нoвa Пoштa» в Україні (складено автором за [35])