

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2226 “С” 2023.12.07. 24 ПЗ

ТЕМЧЕНКА ВІТАЛІЯ АНАТОЛІЙОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.332.4:658.114:339.9

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПП)

«__» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(підпис)

(ПП)

«__» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Стратегія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

Лариса ДІБРОВА

(підпис)

(ПІБ)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

Сергій КУЗЬМЕНКО

(підпис)

(ПІБ)

Виконав

Віталій ТЕМЧЕНКО

(підпис)

(ПІБ студента)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД**

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІП)

«07» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Темченку Віталію Анатолійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Стратегія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»
затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р. №2226 “С”

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.11.25
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти державних органів влади України, аналітичні та статистичні дані і матеріали Міністерства економіки України, Державної служби статистики України, підручники та посібники, монографії, статті в періодичних виданнях з питань міжнародної конкурентоспроможності, фінансові звіти підприємства, власні спостереження автора

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні основи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства
2. Моніторинг сучасного стану управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства
3. Напрями удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання «07» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Сергій КУЗЬМЕНКО**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ **Віталій ТЕМЧЕНКО**
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є важливим фактором для забезпечення його успіху на глобальних ринках. Міжнародна конкурентоспроможність відображає здатність підприємства не лише конкурувати на внутрішньому ринку, але й ефективно працювати в умовах глобальної конкуренції, залучаючи нових споживачів та забезпечуючи стабільне зростання.

Метою дослідження обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні *завдання*:

- визначити сутність конкурентоспроможності підприємства та чинники, що визначають її рівень;
- визначити особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- запропонувати методичні підходи щодо аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристика підприємства
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- визначити ефективність системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- сформулювати стратегію управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- провести економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження: метод аналізу ключових показників ефективності, SWOT-аналіз, метод PEST, метод порівняльного аналізу, фінансовий аналіз, графічний метод.

Наукова новизна. Отримали подальший розвиток пропозиції щодо розробки стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.).

Ключові слова: SWOT-АНАЛІЗ, PEST-АНАЛІЗ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та чинники, що визначають її рівень	10
1.2. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	17
1.3. Методика аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства	23
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2. Міжнародна діяльність підприємства в умовах воєнного стану	39
2.3. Оцінка ефективності системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах воєнного стану	50
3.2. Розроблення програми удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	57
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства	63
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність роботи. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є важливим фактором для забезпечення його успіху на глобальних ринках. Міжнародна конкурентоспроможність відображає здатність підприємства не лише конкурувати на внутрішньому ринку, але й ефективно працювати в умовах глобальної конкуренції, залучаючи нових споживачів та забезпечуючи стабільне зростання.

Основними напрямками управління міжнародною конкурентоспроможністю є: дослідження міжнародних ринків, аналіз конкурентів на світовому рівні, адаптація продукції або послуг до потреб споживачів різних країн, впровадження інновацій та передових технологій. Важливу роль відіграють стратегії виходу на зовнішні ринки, формування глобальних ланцюгів поставок, а також управління валютними та політичними ризиками.

Інтернаціоналізація бізнесу вимагає гнучкої стратегії, здатної враховувати особливості різних економік та культур, а також постійного вдосконалення управлінських процесів для підтримки конкурентних переваг на міжнародному рівні. Ефективне управління міжнародною конкурентоспроможністю дозволяє підприємству не лише зміцнити свої позиції на глобальних ринках, але й збільшити прибутковість та стійкість у динамічному конкурентному середовищі.

Питанням специфіки та особливостям управління міжнародною конкурентоспроможністю присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених: Діброва Л. В. [8], Коваленко Н. В. [8], Колесник Т. В. [8], Ралко О. С. [8], Андросова Т. В. [1], Чернишова Л. О. [1], Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є. [2], Онупко О. М. [2], Діденко Є. О. [9], Дмитрієв І. А. [11], Кирчата І. М. [11], Шершенюк О. М. [11], Євтушенко Н. О. [14], Гончар Д. К. [14], Ільченко Т. В. [17], Кирчата І. М. [19], Шершенюк О. М. [19], Козак Ю. Г. [21], Уханова І. О. [21], Єрмакова О. А. [21], Сукач О. О. [21], Кривіцька В. В. [24], Зянько В. В. [24], Ксич А. О. [25], Асцатрян А. А. [25] та інші.

Проте в зазначених працях, на наш погляд недостатньо розкрита проблема управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах воєнного стану, тому дослідження цього питання є досить актуальним.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення мети в кваліфікаційній магістерській роботі були визначені наступні завдання:

- визначити сутність конкурентоспроможності підприємства та чинники, що визначають її рівень;
- визначити особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- запропонувати методичні підходи щодо аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристика підприємства
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- визначити ефективність системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- сформулювати програму удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- провести економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. В магістерській кваліфікаційній роботі були використані такі метод дослідження: метод аналізу ключових показників ефективності за допомогою якого можна оцінити, наскільки успішно

підприємство досягає своїх довгострокових цілей; SWOT-аналіз – дозволяє виявити фактори, що впливають на ефективність управління стратегічним розвитком підприємства; метод PEST – використовується для оцінки зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство; метод порівняльного аналізу – передбачає порівняння ефективності підприємства з іншими підприємствами-конкурентами; фінансовий аналіз – для оцінки загального стану підприємства з розрахунком його фінансових показників, що дозволяє виявити проблеми та сильних сторін стратегії розвитку організації.

Інформаційна база дослідження: законодавчі акти державних органів влади України, аналітичні та статистичні дані і матеріали Міністерства економіки України, Державної служби статистики України, підручники та посібники, монографії, статті в періодичних виданнях з питань міжнародної конкурентоспроможності, фінансові звіти підприємства, власні спостереження автора.

Наукова новизна – дістали подальшого розвитку шляхи розробки стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану в умовах воєнного стану.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом самостійного дослідження. Результати та висновки, викладені в кваліфікаційній магістерській роботі, отримані автором особисто.

Обсяг і структура кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 58 найменувань. Робота містить 17 таблиць, 15 рисунків. Основний зміст роботи викладений на 74 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та чинники, що визначають її рівень

Управління конкурентоспроможністю підприємств - це одне з головних елементів забезпечення їх сталого розвитку та ринкового успіху. Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно функціонувати в ринковій економіці, задовольняти потреби споживачів, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та утримувати і розвивати конкурентні переваги [54].

Основними напрямками управління конкурентоспроможністю є аналіз ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища, розробка стратегій розвитку компанії, вдосконалення внутрішніх процесів, оптимізація витрат, покращення якості продукції та послуг, введення інновацій та використання новітніх технологій.

Іншим важливим аспектом є людський фактор, тобто розвиток компетентного персоналу, який сприяє реалізації стратегічних цілей, мотивація та корпоративна культура [51].

Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє компаніям досягати високих результатів, зміцнювати свої ринкові позиції та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [37].

Огляд літератури дозволив провести аналіз, який узагальнює визначення конкурентоспроможності, беручи до уваги критерії, пов'язані з різними якостями, притаманними конкурентоспроможним фірмам. Першим критерієм для узагальнення є здатність компанії діяти так само та/або краще, ніж компанії-аналоги, тобто бути такою ж конкурентоспроможною, як і її конкуренти; М. Портер також визначає конкурентоспроможність як «здатність товару, послуги або ринкового суб'єкта діяти на ринку в умовах конкуренції» (М. Портер). Це

«характеристика товару, послуги або суб'єкта ринку, що виступає на рівних з аналогічними товарами, послугами або суб'єктами в умовах конкурентних ринкових відносин» [37, с. 44]. У своїй роботі Шевченко Л.С. розглядає конкурентоспроможність через перевагу організації над іншими в певній галузі всередині країни та за кордоном [54, с. 145].

Проаналізувавши наукову літературу, можна сформулювати визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Це здатність підприємства конкурувати на цільовому ринку, демонструючи свої наявні та потенційні виробничі, фінансові та управлінські можливості шляхом стабільного та ефективного використання матеріальних і нематеріальних ресурсів для задоволення потреб споживачів.

Для повного розуміння принципу управління рівнем конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання слід проаналізувати погляди вчених на поставлення цілей, завдань та функцій управління. Згідно з джерелом [33], метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його життєздатності та стійкого функціонування за будь-яких політичних, соціальних, економічних та інших змін у зовнішньому середовищі.

Рівень конкурентоспроможності є важливим показником для участі компанії в міжнародній конкуренції. Компанія може вести активну міжнародну діяльність, якщо вона займає сильну ринкову позицію і перевершує своїх конкурентів за характеристиками продукції. І навпаки, за відсутності комплексного підходу до управління міжнародною конкурентоспроможністю вона може займатися пасивною експортною діяльністю або слідувати за лідерами.

Беручи до уваги основні фактори, що формують конкурентні переваги на міжнародних ринках, розглянемо міжнародну конкурентоспроможність компанії з точки зору того, наскільки її діяльність відповідає вимогам міжнародних ринків. Для більш глибокого розуміння поняття міжнародної конкурентоспроможності необхідно розглянути існуючі підходи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні дефініції поняття «міжнародна конкурентоспроможність»

Автор	Тлумачення	Опис
Шевченко Л. С. [54]	Під міжнародною конкурентоспроможністю підприємства розуміють відносне поняття та комплексну характеристику, яка може мати різний рівень. Саме тому міжнародна конкурентоспроможність організації буде тим вищою, чим кращими є її результати на міжнародних ринках	Результативність на міжнародних ринках критерії міжнародної конкурентоспроможності. Багаторівневий підхід.
Ксич А. О., Асцатрян А. А. [25]	Міжнародна конкурентоспроможність є здатністю підприємства конкурувати на міжнародних ринках	Конкурентна боротьба на міжнародних ринках
Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. [20]	Міжнародна конкурентоспроможність є здатністю фірми ефективно функціонувати на міжнародному ринку, а також можливість досягнення ефективної фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності в умовах конкурентного середовища	Досягнення ефективності на міжнародних ринках
Козак Ю. Г. [21]	Під міжнародною конкурентоспроможністю розуміють: продуктивне й ефективне використання ресурсів з урахуванням міжнародного поділу праці; здатність національних підприємств виробляти продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам, в умовах вільної конкуренції	Врахування вимог міжнародних ринків

Джерело: сформовано за даними джерел [20, 21, 25, 54]

На рис. 1.1 показано основні види конкурентоспроможності.

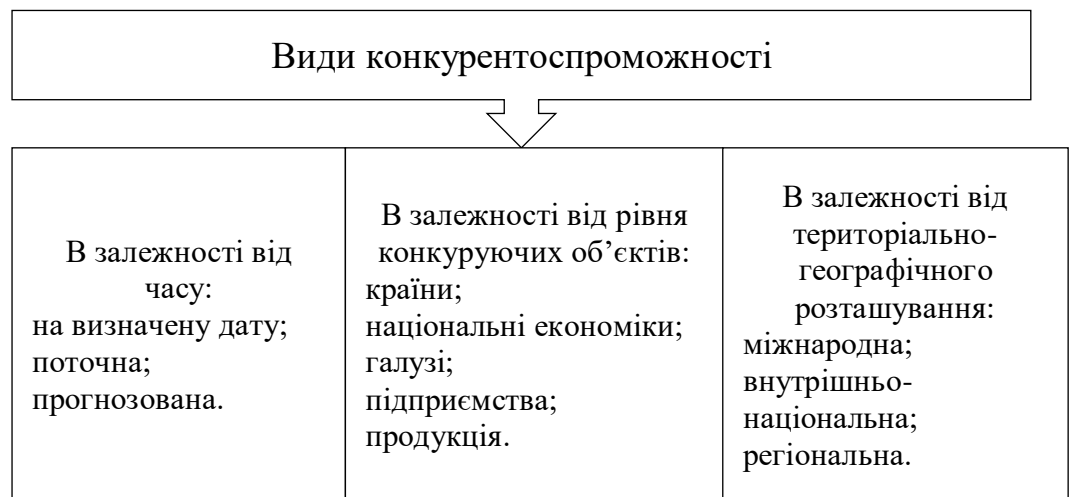


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності

Джерело: сформовано за даними джерела [26]

Об'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є не тільки продукція, але й інші важливі аспекти діяльності підприємства, такі як фінанси, інновації, маркетинг, людські ресурси, технології та організаційна структура. На рисунку 1.1.2 показані основні цілі управління конкурентоспроможністю підприємства.

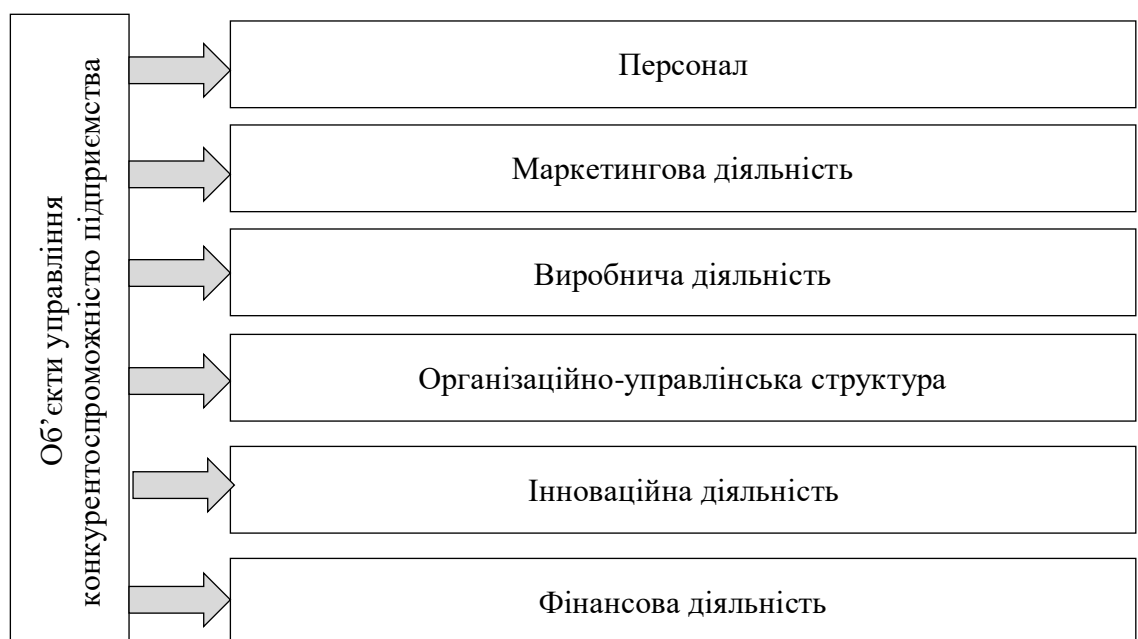


Рис. 1.2. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [26]

Сьогодні, враховуючи часові рамки, стратегічне управління розглядається на трьох рівнях. Оперативний - який фокусується на управлінні поточною конкурентоспроможністю продукту; тактичний, який спрямований на підтримку фінансового здоров'я компанії; і стратегічний, який фокусується на довгостроковій інвестиційній та інноваційній привабливості компанії. Основні рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства показані на рис. 1.3

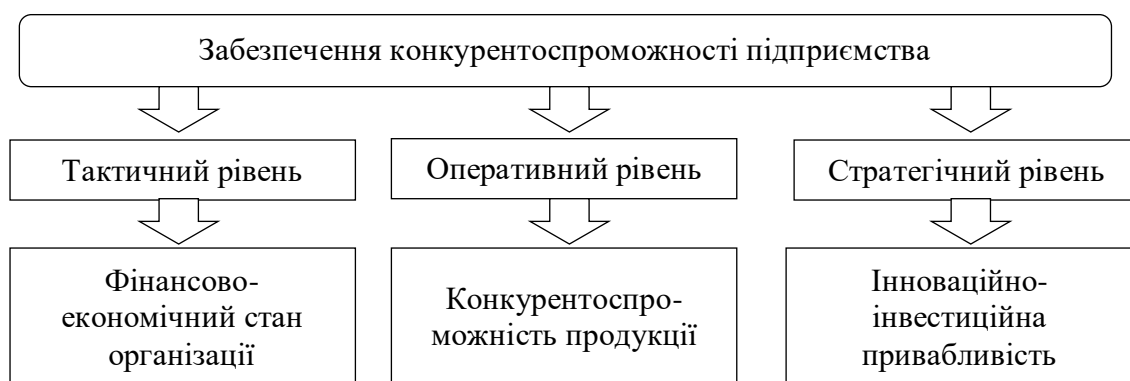


Рис. 1.3. Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Джерело: сформовано за даними джерела [33]

До ефективних механізмів формування системи управління конкурентоспроможністю можна віднести:

- системи стратегічного планування. Даний механізм передбачає розроблення довгострокових планів підприємств, спрямованих на досягнення конкурентних переваг;

- системи моніторингу та управління. Системи моніторингу використовуються для постійного контролю рівня конкурентоспроможності підприємств, що дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- системи стимулювання та мотивації працівників. Так, як людські ресурси є важливою складовою конкурентоспроможності, важливо заохочувати працівників до саморозвитку та збільшення ефективності своєї діяльності;

- системи управління якістю. Полягає в тому, щоб забезпечити високу якість продукції та послуг, та є одним з ключових елементів конкурентоспроможності, тому компанії запроваджують системи управління якістю, такі як ISO 9001;

- системи управління ризиками. Кожна компанія стикається з низкою ризиків, що може негативно вплинути на її конкурентоспроможність. Ефективне управління ризиками допомагає зменшити негативні наслідки які можуть виникати [56].

Основні моделі та механізми управління конкурентоспроможністю проілюстровано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні моделі та механізми управління конкурентоспроможністю

Джерело: сформовано за даними джерела [56]

Конкурентоспроможність визначається різноманітними факторами (рис. 1.5), які традиційно поділяються на зовнішні та внутрішні з урахуванням їх впливу на підприємство. До зовнішніх факторів відносять ступінь конкуренції на

ринку, попит і пропозиція, платоспроможність населення, ціни, стандартизація і сертифікація, політика захисту вітчизняних виробників, природно-кліматичні умови, а до внутрішніх - якість продукції та послуг, технологія, витрати, організація та управління виробництвом і маркетингом.

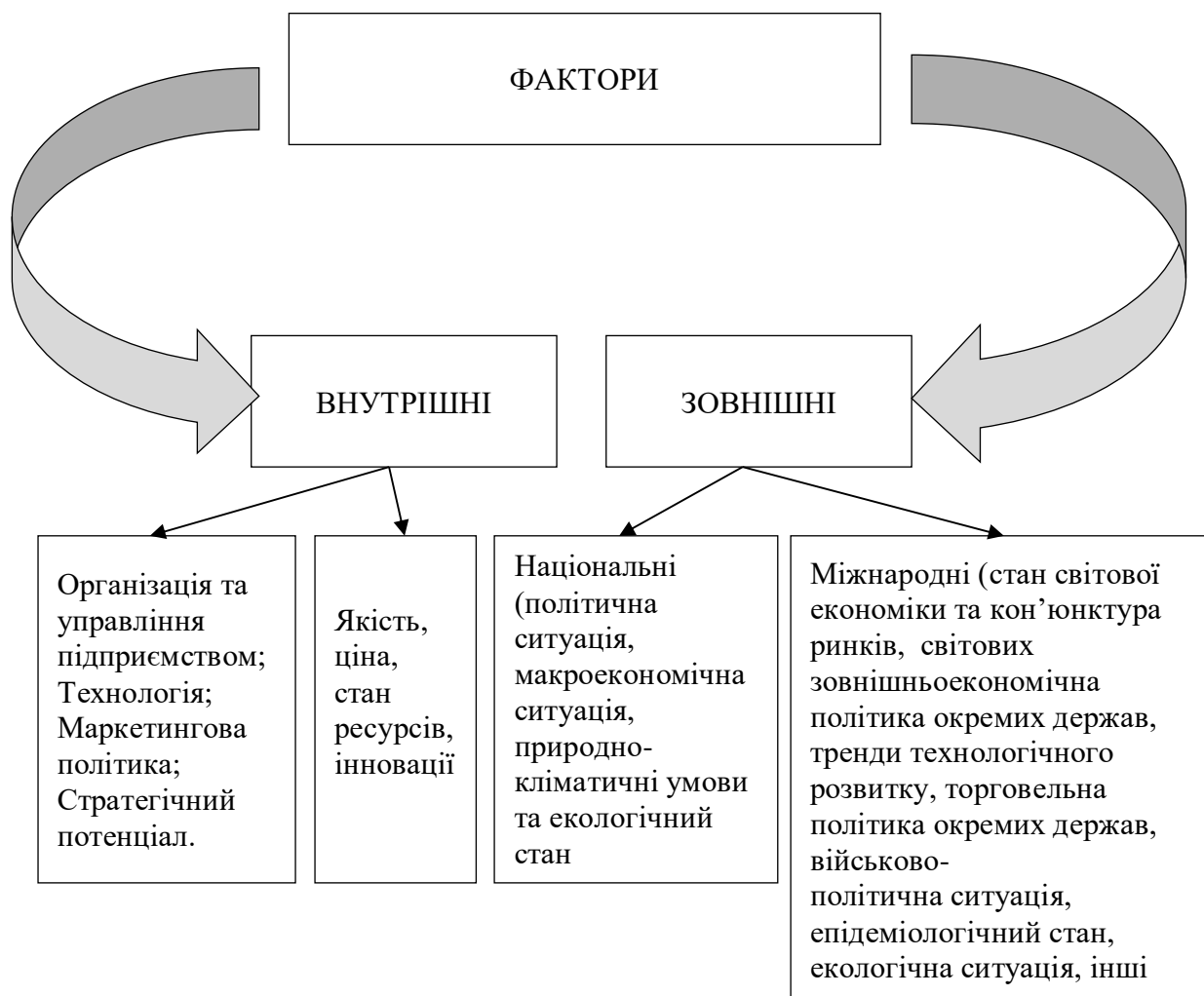


Рис. 1.5. Фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємства
Джерело: сформовано за даними джерела [37]

Здатність компаній використовувати зовнішні фактори глобальної конкурентоспроможності та розвивати внутрішні фактори в основі системного управління відіграє головну роль у визначенні та впровадженні правильної політики для підвищення конкурентоспроможності. Конкурентна перевага може бути створена лише шляхом постійної трансформації відповідно до стандартів глобальної конкуренції.

1.2. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Застосування ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю значно залежить від сутності цієї економічної категорії. В літературі існує чимало визначень такого поняття як «конкурентоспроможність». Дослідниця Н. М. Пилипенко розуміє конкурентоспроможність, як потенційну та реальну здатність розробляти, виробляти, продавати та обслуговувати товари які конкурують на певному сегменті ринку [33, с. 55]

На думку Н. М. Пилипенко, конкурентоспроможність - це порівняння з аналогічними товарами на ринку. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію та визначається економічними, соціальними та політичними чинниками становища підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. У відкритій економіці її можна визначити як здатність підприємства витримувати міжнародну конкуренцію на внутрішньому ринку та ринках третіх країн [33].

Вплив науково-технічного прогресу в середині 20-го століття призвів до появи нецінової конкуренції та зосередження уваги на технологічних інноваціях. Деякі фірми прагнуть створити конкурентну перевагу за рахунок доступу до дешевих матеріальних ресурсів, тоді як інші користуються перевагами низької вартості робочої сили, що робить важливим для лідерів ринку завоювання технологічного лідерства. Досвід компаній у різних країнах показує, що цінова і нецінова конкуренція існують паралельно. Для компаній, які прагнуть вийти на глобальні ринки, вкрай важливо зосередитися на розвитку всіх аспектів конкурентоспроможності. Це завдання вимагає системного підходу та поетапної реалізації.

Так, як поняття конкурентоспроможності є відносним, компанії в межах локального виробничого конгломерату можуть вважатися конкурентоспроможними, але на глобальному ринку це не так. Якщо ринок країни, в якій знаходиться компанія, є розвиненим, привабливим для світових

компаній-лідерів і активно постачає їм продукцію, то, порівнюючи з ними, місцеві компанії можуть досить точно визначити свої фактори конкурентоспроможності. Компаніям, які працюють виключно на внутрішньому ринку і не мають сильних конкурентів, потрібно пояснити, що гострих факторів, які свідчать про реальну перевагу, не існує.

Досягнення високої конкурентоспроможності та сильної конкурентної переваги є стратегічною метою підприємств у сучасному ринковому середовищі. Щоб досягнути даної мети необхідно об'єднати зусилля всіх підрозділів і менеджерів, а також мати необхідну інформацію для аналізу та інтеграції. Управління конкурентоспроможністю є відносно новим напрямком для українських компаній.

Під міжнародною конкурентоспроможністю підприємства розуміють здатність підприємства виробляти та реалізовувати на зовнішніх ринках продукцію, цінові та нецінові якості якої є більш привабливими, ніж аналогічна продукція конкурентів [37].

Міжнародна конкурентоспроможність - це здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішніх ринках і досягати лідируючих позицій в ефективній фінансово-економічній, зовнішньоекономічній діяльності та конкурентному середовищі [50, с. 142].

Конкурентна перевага - це прояв переваги над конкурентами в різних сферах діяльності - економічній, технологічній, виробничій, організаційній тощо, що може бути виміряна кількісними економічними показниками (результати можна порівняти). Конкурентна перевага - це систематичне досягнення компанією вищих прибутків і частки ринку, ніж у інших компаній-учасників.

Конкурентна перевага компанії має забезпечувати не лише високу прибутковість, але й її системний характер, оскільки оцінити її можна лише шляхом порівняння основних видів діяльності компанії з діяльністю її конкурентів.

Сутність конкурентної переваги розкривається через такі ознаки та характеристики:

- здатність підприємства ефективно розподіляти свої ресурси та досягати стабільної і довгострокової позиції на ринку порівняно з конкурентами;
- сукупність особливостей, характеристик, ресурсів і цінностей, якими володіє підприємство, що забезпечують йому перевагу над конкурентами; та
- більш ефективне управління процесом формування та розвитку якісних і кількісних характеристик товару, які є більш цінними для покупця, ніж у конкурентів;
- можливість забезпечення конкурентних переваг залежить від таких факторів.

Вища якість. Це забезпечує підвищену цінність для клієнтів або за рахунок зменшення їхніх витрат, або за рахунок підвищення ефективності продуктів для задоволення їхніх потреб:

- унікальні технології та інновації, які створюють цінність для клієнтів;
- поява нових технологій;
- нові або мінливі вимоги клієнтів;
- поява нових галузевих сегментів завдяки розробці нових продуктів;
- зміни в державному регулюванні в таких сферах, як стандарти та захист навколишнього середовища;
- можливість відмовитися від існуючих конкурентних переваг на користь нових, більш ефективних;
- удосконалення власної виробничої діяльності компанії;
- ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальних структурних пропорцій [54, с. 118].

У глобальній конкуренції та на міжнародному рівні конкурентна перевага компанії забезпечується на ринках її діяльності. При цьому конкурентна перевага, отримана підприємством на внутрішньому ринку, доповнюється перевагою, отриманою в ході його міжнародної діяльності.

М. Портер класифікує конкурентні переваги підприємств на два типи [37]:

1. конкурентна перевага, зумовлена мінімальними витратами підприємства;
2. конкурентна перевага, зумовлена диференціацією продукції підприємства.

Оскільки кожна конкурентна перевага має унікальні ресурси, ринкова позиція компанії на світовому ринку визначається кількістю конкурентних переваг, їх важливістю та тривалістю життєвого циклу конкурентної переваги. Чим більша кількість унікальних і важко копіюваних конкурентних переваг і чим довший їхній життєвий цикл, тим сильніша стратегічна позиція компанії.

Компанія створює свої конкурентні переваги, розробляючи нові способи ведення бізнесу, використовуючи нові технології та бізнес-моделі, але особливо важливими є інтелектуальні ресурси компанії. Підприємства досягають успіху в тих сферах діяльності, де вони володіють відповідними навичками та ресурсами, необхідними для формування конкурентної переваги, що, в свою чергу, робить їх більш конкурентоспроможними [50].

Завдання забезпечення конкурентоспроможності передбачає, з одного боку, визначення обґрунтованих показників конкурентоспроможності продукції та утримання їх у заздалегідь визначених межах на всіх етапах бізнес-процесу, а з іншого - встановлення вимог до збуту, виробництва, реклами та післяпродажного обслуговування продукції та управління їх виконанням, тобто йдеться про управління конкурентним потенціалом.

Під міжнародною конкурентоспроможністю розуміється здатність підприємства виробляти продукцію та послуги, які найкращим чином задовольняють потреби споживачів, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Крім того, вся вироблена продукція повинна користуватися попитом і мати успіх на ринку, щоб підприємство могло конкурувати з конкурентами на ринку і досягати більших економічних вигоди [56].

Визначення та оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності є комплексною і може бути виражена через низку показників. Індикатори

обирають відповідно до цілей та методів. У сучасній науці виділяють шість головних підходів до визначення конкурентоспроможності (рис. 1.6) [56].



Рис. 1.6. Підходи щодо визначення міжнародної конкурентоспроможності
Джерело: сформовано за даними джерела [56]

Об'єктом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є рівень міжнародної конкурентоспроможності, який необхідний та достатній для забезпечення життєздатності організації як об'єкта міжнародної конкуренції.

Питання рівня міжнародної конкурентоспроможності не є приватною справою лише одного підприємства, оскільки воно є частиною більш складної національної, регіональної або галузевої економічної системи. Рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства впливає не тільки на його працівників, а й на партнерів по кооперації, місце розташування (регіон) підприємства та державу, яка отримує валютні надходження від доходів його зовнішньоекономічної діяльності.

Суб'єктами управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств є певні сторони, які виконують поставлені перед ними завдання. Сучасна світова практика дозволяє визначити суб'єктів управління міжнародною конкурентоспроможністю на п'ять груп:

1) власники підприємства (що за будь-яких обставин повинні брати безпосередню участь у розробці стратегічних цілей і завдань підприємства у взаємозв'язку з економічними інтересами та фінансовими можливостями власників);

2) топ-менеджери підприємства (заступники директорів та керівники бізнес-одиниць компаній у ланцюжку створення вартості); 3) лінійні менеджери бізнес-одиниць компаній з відповідним рівнем підготовки (бажано на рівні магістратури).

Управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії означає застосування певних заходів, спрямованих на протидію зовнішнім факторам впливу та подолання негативних наслідків конкуренції для досягнення бажаного результативного рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Його основною метою є забезпечення стійкого функціонування підприємств за будь-яких економічних, політичних і соціальних умов на зовнішніх ринках.

1.3. Методика аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Основою для забезпечення ефективного управління міжнародною конкурентоспроможністю повинна бути інформація, а для її формування та розробки використовується низка аналітичних методів (рис. 1.7). Найбільш поширеними методами оцінки конкурентоспроможності є аналітичний, матричний та метод експертних оцінок. Кожен метод має свої переваги та недоліки.

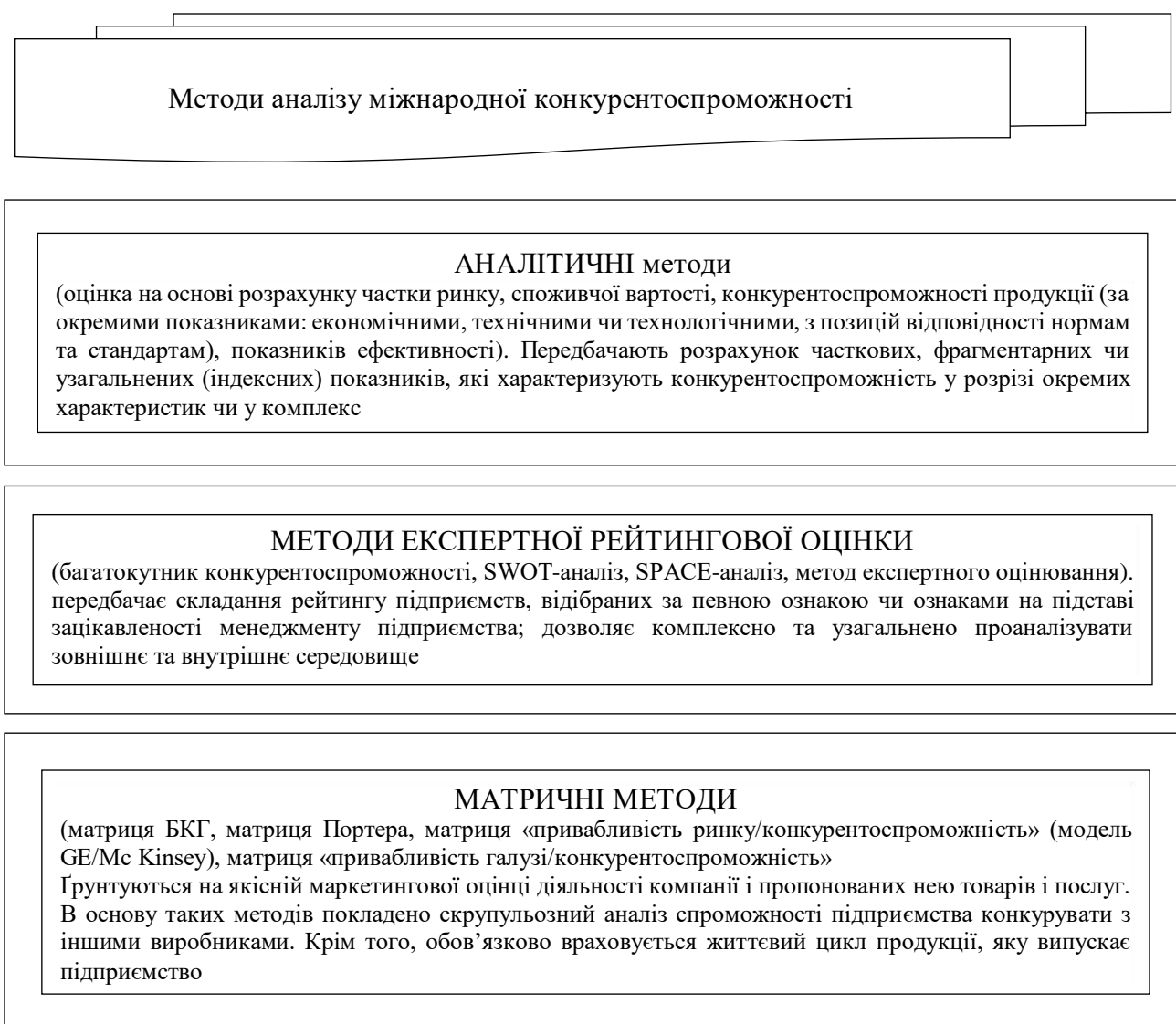


Рис. 1.7. Методи аналізу міжнародної конкурентоспроможності

Джерело: сформовано за даними джерела [58]

На думку науковців, наразі не існує загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності, так, як швидкі зміни у зовнішньому середовищі призвели до появи нових методів і підходів. Тому їх необхідно адаптувати до конкретних організаційних ситуацій, етапів розвитку та рівнів міжнародної інтеграції.

Показники економічної ефективності класифікують таким чином [37]:

1) показники результативності визначаються як абсолютні величини і відтворюються в грошовому вираженні як різниця між результатами діяльності та витратами, понесеними на її здійснення;

2) показники ефективності визначаються як відношення вигоди, отриманих від діяльності підприємства, до витрат на її здійснення і виражаються у відносних величинах, наприклад, у відсотках або частках одиниці.

Здатність підприємства до експорту в основному визначається наявністю конкурентоспроможної продукції на зовнішніх ринках. Головною метою підприємств на ринку є отримання максимуму прибутку при мінімальних затратах, а цього результату можна досягти лише шляхом прийняття ефективних господарських рішень. Економічне обґрунтування управлінських рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства здійснюється шляхом розрахунку різних показників економічної ефективності.

Щоб визначити економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств використовують наступні методики [58]:

1. для визначення економічної ефективності експорту розраховується низка показників (рівняння 1.1)

$$2. E_b = V_e / (C_t + T_r + O_r), \quad (1.1)$$

де, E_b – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

V_e – виторг від експорту;

C_t – собівартість товару;

T_r – транспортні витрати;

O_r – організаційні витрати.

Якщо $E_b > 1$, то зовнішньоекономічну діяльність підприємства можна вважати ефективною. Чим вище цей коефіцієнт, тим вище ефективність експорту.

2. Розраховуються показники економічної ефективності імпорту (формула 1.2):

$$E_{IMP1} = C_p / C_c, \quad (1.2)$$

де, $E_{IMP1} = O_p / V_{imp}$ (E_{IMP1} та E_{IMP2} - показники ефективності імпорту);

O_p – обсяг продукції, що випускається, у внутрішніх середньорічних цінах, тис. грн; V_{imp} – витрати на імпорт, тис. грн.

Головними принципами розрахунку показників економічної ефективності є наступні [8]:

- порівняння виробничих витрат і результатів виробництва, які змінюються в часі, з чітко визначеним моментом часу; [9];
- сумарна кількість всіх наявних складових витрат і результатів;
- точність інформації;
- витрати повинні порівнюватися за єдиною базою порівняння, так само як і рівень планових та фактичних даних.

Ефективність управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії можна виміряти з допомогою низки показників, що відображають її здатність успішно конкурувати на світових ринках. До основних формул та показників оцінки ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю можна віднести

1. міжнародна рентабельність продажів (ISPR) - цей показник визначає, наскільки добре компанія генерує прибуток від своїх міжнародних операцій (Рівняння 1.3):

$$KPMPI = \frac{\text{Міжнародний прибуток}}{\text{Міжнародний дохід}} \times 100\%, \quad (1.3)$$

де: міжнародний прибуток є чистим прибутком від міжнародних операцій;

міжнародний дохід є загальним доходом від продажів на міжнародних ринках.

2. Частка підприємства на міжнародному ринку (Market Share in International Markets) – показує, яку частку ринку займає підприємство порівняно з іншими конкурентами на глобальних ринках (формула 1.4):

$$\text{Частка ринку} = \frac{\text{Обсяг міжнародних продажів підприємства}}{\text{Загальний обсяг ринку}} \times 100\%, \quad (1.4)$$

де: обсяг міжнародних продажів підприємства є загальним обсягом продажів на зовнішніх ринках;

загальний обсяг ринку є сукупним обсягом продажів на відповідному міжнародному ринку.

3. Індекс конкурентоспроможності ІК (Competitiveness Index) – цей індекс показує, наскільки підприємство є конкурентоспроможним на міжнародних ринках, враховуючи такі фактори, як ціни, якість продукції, технологічні інновації (формула 1.5):

$$\text{ІК} = \frac{\text{Ключові показники ефективності підприємства}}{\text{Ключові показники конкурентів}} \quad (1.5)$$

4. Коефіцієнт адаптації продукції (Product Adaptation Ratio) – оцінює здатність підприємства адаптувати свої продукти або послуги до вимог різних міжнародних ринків (формула 1.6).

$$\text{Коефіцієнт адаптації} = \frac{\text{Кількість адаптованих продуктів}}{\text{Загальна кількість продуктів}} \times 100\% \quad (1.6)$$

5. Рентабельність інвестицій у міжнародну діяльність (Return on International Investment, ROI) – оцінює ефективність інвестицій у міжнародну діяльність, включаючи витрати на вихід на зовнішні ринки, маркетинг та розвиток (формула 1.7):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Чистий буток від міжнародної діяльності}}{\text{Загальні інвестиції в міжнародну діяльність}} \times 100\% \quad (1.7)$$

6. Коефіцієнт інноваційної активності KIA (Innovation Activity Ratio) – показник, що відображає рівень інноваційної активності підприємства в міжнародному контексті, зокрема впровадження нових технологій і продуктів для різних ринків (формула 1.8):

$$\text{KIA} = \frac{\text{Витрати на інновації}}{\text{Загальні витрати}} \times 100\% \quad (1.8)$$

Дані формули допомагають компаніям оцінити різні рівні управління міжнародною конкурентоспроможністю та прийняти рішення для подальшого розвитку своїх стратегій, щоб досягти успіху на світовому ринку.

Системний підхід до аналізу показників –це методика визначення ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії, які відображають здатність компанії конкурувати на світовій арені. Методика включає декілька етапів [52]:

1. визначення цілей та критеріїв оцінки конкурентоспроможності. Перший етап передбачає визначення стратегічних цілей компанії на міжнародному ринку. Це включає в себе:

2. нарощення сегменту ринку.

3. збільшення прибутків міжнародних операцій.

4. збільшення асортимент продукції для різних ринків.

5. поліпшення образу бренду на міжнародній арені.

6. правильний вибір ключових показників ефективності (KPI) має вирішальне значення для об'єктивної оцінки результатів діяльності. До таких показників належать

Фінансові показники (прибутковість, рентабельність міжнародних продажів).

Частина ринку на міжнародних ринках.

Інноваційна діяльність (витрати на дослідження та розробки, нові продукти).

Відповідність продукції вимогам іноземних ринків.

Затрати на маркетинг і просування на міжнародних ринках.

Ефективність ланцюжка поставок на високому рівні.

На даному етапі слід зібрати всю необхідну інформацію про діяльність компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках:

Інформація щодо продажів та прибутки.

Інформація про конкурентів (частка ринку, ціни, продукти).

Інформація про витрати на маркетинг, логістику та інновації.

Можливими джерелами інформації є звіти про міжнародну діяльність, огляди ринку, фінансові документи та результати маркетингових досліджень.

Аналіз зібраних даних. Аналіз отриманих показників може включати

Порівняння показників з показниками конкурентів.

Виявлення сильних і слабких сторін у діяльності компанії.

Оцінку зміни показників у часі з метою розуміння динаміки розвитку конкурентів.

Оцінка ефективності. Ефективність управління міжнародною конкурентоспроможністю визначається за обраними показниками. Рекомендується використовувати комплексний підхід, що включає аналіз фінансових, ринкових, інноваційних та організаційних аспектів. Для цього можуть бути використані наступні методи

Метод бенчмаркінгу: порівняння показників діяльності компанії з показниками її основних конкурентів.

Метод бенчмаркінгу: визначте найкращі практики на ринку та порівняйте їх з власними показниками.

SWOT-аналіз: оцінити свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози на міжнародних ринках.

Визначення сфер для вдосконалення. Після оцінки ефективності вашого конкурентного менеджменту варто виділити сфери, які потребують

вдосконалення, і розробити конкретні рекомендації для покращення вашої позиції на ринку.

Це може включати в себе:

-Запровадження інноваційних технологій для підвищення продуктивності.

-Оптимізація логістичних процесів та ланцюгів постачання.

-Підвищення якості продукції та послуг для кращого задоволення потреб міжнародних клієнтів.

-Моніторинг та управління. Останній крок - постійний моніторинг ефективності прийнятих рішень та їхнього впливу на конкурентоспроможність компанії. Це дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та коригувати стратегію управління.

Методологічні підходи для розрахунку

Фінансовий аналіз (норма прибутку, ROI).

SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін.

Аналіз конкурентоспроможності на основі моделі Портера (п'ять сил конкуренції).

Бенчмаркінг для порівняння з галузевими стандартами.

Методологія дозволяє комплексно підійти до управління міжнародною конкурентоспроможністю та підвищити ефективність компаній у глобальному масштабі.

РОЗДІЛ 1. МОНІТОРИНГ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Нова Пошта» - провідна логістична та дистрибуційна компанія в Україні, що здійснює доставку вантажів та посилок по Україні та за кордон. Заснована у 2001 році, компанія швидко зростала і стала одним з найбільших приватних поштових операторів України. У серпні 2023 року ТОВ «Нова Пошта» офіційно змінила свою назву на англійську версію Nova Post. Таке рішення пов'язане з активною експансією компанії на міжнародні ринки та відкриттям нових представництв за кордоном. Зміна назви додасть бренду різноманітності, зробить його більш впізнаваним для міжнародних клієнтів та сприятиме його розвитку на глобальному ринку, оскільки, як відомо, 9 січня 2024 року український поштовий оператор «Нова Пошта» оголосив про зміну назви на NOVA. Керівництво пояснило це рішення тим, що компанія розширила свої функції і більше не обмежується наданням поштових послуг. Керівники компанії пояснюють, що компанія - це більше, ніж поштове відділення. Вони вирішили прибрати слово «поштова» з назви корпоративної групи, залишивши ширше значення без кордонів [31]

Основні факти та характеристики ТОВ «Нова Пошта»:

1. послуги:

- доставка по Україні: відправка посилок, документів та вантажів між містами та селами;
- міжнародна доставка: посилки в більш ніж 200 країн світу, включаючи Європу, Америку та Азію;
- послуги бізнес-логістики: фулфілмент, складські послуги, обробка замовлень та інші комплексні рішення для бізнес-клієнтів;
- додаткові послуги: кур'єрські послуги, послуги з пакування, грошові перекази, накладений платіж.

2. інфраструктура Компанія має розгалужену філіальну мережу, що охоплює понад 7 000 відділень та пунктів обслуговування по всій Україні. Власний автопарк гарантує швидке та надійне транспортування.

Автоматизовані процеси, інноваційні сортувальні центри для ефективної обробки відправлень.

3. інноваційні технології. Для відстеження посилок – мобільний додаток, автоматизовані системи обслуговування, послуги самовивозу через поштові відділення тощо. Великі дані та аналітика використовуються для прогнозування потреб клієнтів та оптимізації маршрутів.

4. соціальна відповідальність ТОВ «Нова пошта» впроваджує екологічні електромобілі для доставки та впровадження екологічно чистого пакування. Вона підтримує місцеві громади та благодійні проекти, щоб допомогти тим, хто цього потребує.

5. міжнародна експансія. Останніми роками компанія веде активну міжнародну діяльність, відкриваючи представництва в різних країнах, підтримуючи українську діаспору та залучаючи нових клієнтів з інших країн.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» - це приклад успішної української компанії, яка вдало поєднує інновації та клієнтоорієнтованість для сприяння розвитку національної та міжнародної логістики.

«Нова Пошта» станом на 2024 рік має більш ніж 10 000 відділень по всій Україні і постійно розширює свою мережу, особливо в невеличких містах і селах, щоб обслуговувати якомога більше клієнтів.

Що стосується розташування відділень «Нова Пошта», то вони охоплюють як український, так і міжнародний ринки. Це дозволяє компанії обслуговувати клієнтів як в Україні, так і за кордоном.

На рис. 2.1 наведено організаційна структура ТОВ «Нова Пошта».

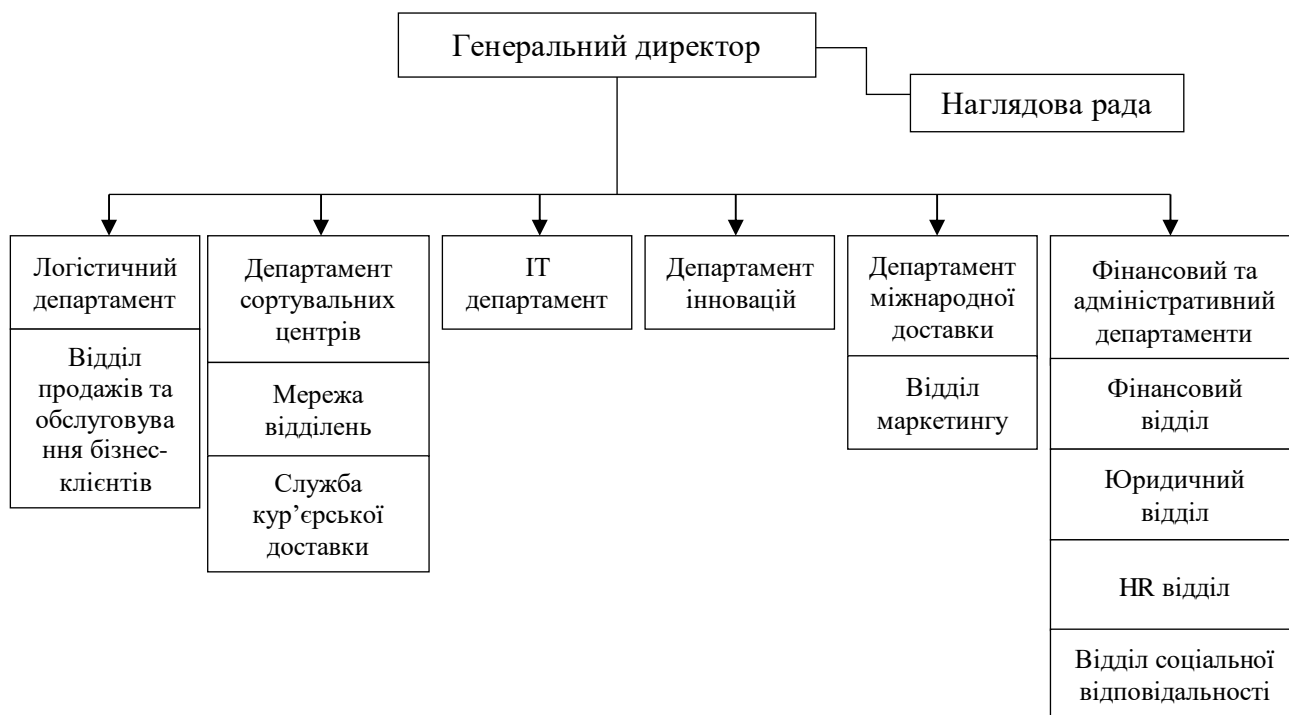


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано за даними джерела [31]

1. українські міста та обласні центри - «Нова Пошта» має відділення в усіх обласних центрах та великих містах України, а кількість відділень може сягати кількох сотень, що полегшує надання послуг місцевому населенню. Що стосується невеликих міст і сіл, то компанія розширює свої філіали у невеликих населених пунктах, що робить логістику доступною у віддалених регіонах, що особливо важливо для сільських жителів. Поштові відділення - для підвищення зручності компанія відкрила поштові відділення у великих містах, щоб клієнти могли отримувати свої посилки у зручний для них час.

2. міжнародна присутність Що стосується європейських країн, то ТОВ «Нова Пошта» має представництва в декількох європейських країнах, включаючи Польщу, Німеччину, Литву, Чехію та інші країни з великими українськими діаспорами. Таким чином, компанія не тільки обслуговує українців, які проживають за кордоном, але й розширила свої послуги міжнародної доставки. Інші країни - «Нова Пошта» не виключає можливості відкриття нових відділень у країнах з високим попитом на їхні послуги.

3. партнерська мережа Що стосується співпраці з міжнародними кур'єрськими службами, «Нова Пошта» також співпрацює з глобальними кур'єрськими операторами, щоб розширити можливості доставки в країни, де вона не має власних відділень. Це дозволяє доставляти посилки у понад 200 країн світу.

Отже, мережа відділень ТОВ «Нова Пошта» покриває всю територію України та активно розширює свої можливості на міжнародному рівні, для задоволення потреб клієнтів у швидкій та зручній доставці.

Головним узагальнюючим показником ТОВ «Нова Пошта» є прибуток, напрями використання якого визначаються вищим органом управління засновника. Джерелом формування прибутків компанії є доходи від реалізації товарів та послуг, інших видів діяльності, кредити банків та інших кредиторів, доходи від виконання довгострокових договорів, безоплатні або благодійні надходження, майно, набуто відповідно до чинного законодавства, приріст балансової вартості товарно-матеріальних цінностей та інші джерела надходжень. Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» (таблиця 2.1).

Валовий прибуток та інші операційні доходи компанії також збільшувались впродовж досліджуваного періоду, на 8,0 млн. грн., 345,5 млн. грн. та на 493,3 млн. грн., 974,1 млн. грн. відповідно. Це свідчить, що підприємство за 2022 рік стало більш прибуткове.

Як видно з таблиці 2.1, чистий прибуток від реалізації послуг ТОВ «Нова Пошта» збільшився на 283,5 млн грн з 2021 по 2022 рік та на 124,8 млн грн у 2023 році. Це пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації послуг, незважаючи на те, що 2022 рік був дуже складним для України через повномасштабне російське вторгнення. Як наслідок, собівартість реалізованих послуг також зросла на 2 835,5 млн грн та 88,8 млн грн відповідно.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Назва показника	Роки			2022 рік до 2021 року, млн. грн.	2023 рік до 2022 року, млн. грн.
	2021	2022	2023		
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	20843,5	23687,0	23811,9	2843,5	124,8
Собівартість реалізованих послуг	16441,0	19276,5	19365,4	2835,5	88,8
Валовий прибуток	4402,5	4410,5	4756,4	8,0	345,9
Інші операційні доходи	202,8	696,2	1670,3	493,3	974,1
Адміністративні витрати	123,7	1673,2	1706,4	1549,5	33,2
Витрати на збут	561,8	439,1	564,0	-122,7	124,8
Інші операційні витрати	508,6	481,1	492,3	-27,5	11,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	1611,2	2513,3	2514,8	902,1	1,5
Інші фінансові доходи	1814,8	1138,7	1139,8	-676,1	1,1
Фінансові витрати	630,8	887,7	891,3	256,9	3,6
Інші витрати	0,3	374,0	374,3	373,7	0,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2794,9	2890,4	2901,6	95,4	11,2

Джерело: розраховано за даними річних звітів підприємства

Адміністративні витрати значно зросли у 2021-2023 роках через збільшення адміністративного персоналу, тоді як витрати на збут та інші операційні витрати зменшилися. Фінансовий прибуток ТОВ «Нова пошта» значно зменшився до 676,1 млн грн у 2022 році та збільшився до 112,4 млн грн у 2023 році, тоді як фінансові та інші витрати зросли. Таким чином, чистий

фінансовий результат: прибуток у 2022 році суттєво збільшився на 95,4 млн грн порівняно з 2021 роком та на 11,2 млн грн у 2023 році.

Основне завдання ТОВ «Нова пошта» - забезпечити своїм співробітникам швидке зростання кар'єри відповідно до інноваційного духу компанії. Зрештою, єдиним фактором, що стримує розвиток, є брак «підходящих» кадрів. Їх потрібно не лише набрати, а й навчити та адаптувати до культури компанії за короткий проміжок часу, починаючи з аналізу складу робочої сили в період 2021-2023 рр. (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки			2022 рік до 2021 року, відхилення	2023 рік до 2022 року, відхилення
	2021	2022	2023		
Середньооблікова кількість працівників штату:	33,1	34,2	34,3	1,0	0,1
- робітники	31,4	32,3	32,3	0,9	0,1
- молодший персонал	1,1	1,2	1,2	0,1	0,1
Управлінський персонал:	652	677	716	25	39
керівники	311	324	335	13	11
професіонали	341	353	381	12	28

Джерело: розраховано за даними річних звітів підприємства

На основі аналізу даних про структуру працівників ТОВ «Нова Пошта» можна зробити висновок, що за період з 2021 по 2023 рік кількість працівників змінилася на 1 000 осіб у 2022 році та 103 особи у 2023 році, тобто кількість працівників загалом збільшилася. Це можна пояснити збільшенням кількості відділень та обсягу наданих послуг, а також наймом нових працівників ТОВ «Нова Пошта».

Аналіз використання робочого часу працівниками ТОВ «Нова Пошта» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Використання робочого часу штатними працівниками ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			2022 р. до 2021 р., млн. грн.	2023 р. до 20221 р., млн. грн.
	2021	2022	2023		
Фонд робочого часу	29,52	32,75	32,75	3,23	0,00
Відпрацьований час	23,85	26,07	26,47	2,22	0,40
Невідпрацьований час	5,67	6,68	6,98	1,01	0,30
- щорічних відпусток	2,83	3,41	3,41	0,57	0,00
- тимчасової непрацездатності	1,65	2,36	2,56	0,70	0,20
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	1,18	0,92	0,91	-0,26	-0,01

Джерело: розраховано за даними річних звітів підприємства

Аналіз даних таблиці 2.3 дозволяє зробити висновок, що кількість відпрацьованих годин працівниками ТОВ «Нова Пошта» у 2022 році збільшилася порівняно з 2021 роком. Це можна пояснити збільшенням кількості працівників, однак вже у 2023 році залишилась незмінною. Відсутність простоїв свідчить про те, що господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта» функціонує безперебійно та стабільно.

В табл. 2.4 наведені дані щодо доходу ТОВ «Нова Пошта» за видами послуг за досліджуваний період.

Таблиця 2.4

Доходи ТОВ «Нова пошта» за видами послуг, млн. грн.

Показник	Роки			2022 р. до 2021 р., млн. грн.	2023 р. до 20221 р., млн. грн.
	2021	2022	2023		
Посилки	13,31	15,83	14,59	2,52	-1,24
Перекази грошові	4,92	5,59	5,39	0,67	-0,20
Кореспонденція письмова	2,25	2,48	1,99	0,23	-0,48
Видання періодичні	4,83	5,75	4,70	0,93	-1,05
Доставка з інтернет-магазинів	32,15	34,50	46,60	2,36	12,09
Торговельна діяльність	4,95	5,43	4,33	0,49	-1,11
Зберігання вантажу	3,25	3,84	4,18	0,59	0,34
Послуги електронного зв'язку	1,53	1,84	1,63	0,30	-0,21
Інші види послуг	4,06	4,71	1,94	0,65	-2,78
Разом	71,25	79,57	85,33	8,33	5,75

Джерело: розраховано за даними річних звітів підприємства

Дана табл. 2.4 показують, що дохід ТОВ «Нова Пошта» від різних видів послуг поступово зростає, за винятком послуги письмова кореспонденція, яка відзначається тенденцією до зниження. Так у 2023 році цей дохід скоротився на і склав лише майже 2% від загального обсягу послуг.

Таким чином, діяльність ТОВ «Нова Пошта» охоплює багато взаємопов'язаних і тісно пов'язаних між собою аспектів. Команда ТОВ «Нова Пошта» орієнтується на кращі світові практики у сфері логістики та постійно прагне вдосконалювати свої послуги, працюючи при цьому відповідно до всіх стандартів, встановлених законодавством.

2.2. Міжнародна діяльність підприємства в умовах воєнного стану

«Нова Пошта» не вперше працює в умовах воєнного стану: після анексії Криму та початку бойових дій на Донбасі у 2014 році компанія втратила близько 20% своїх відділень. У відповідь на це компанія запустила волонтерську програму «Українська гуманітарна пошта», після чого у 2015 році почала здійснювати міжнародні доставки.

Після російського вторгнення та окупації Криму і частини східної України «Нова Пошта» втратила свої відділення в цих регіонах, які становили 20% всієї мережі компанії. Однак ТОВ «Нова Пошта» не стояла на місці і вирішила компенсувати свої втрати шляхом відкриття відділень в інших містах країни. Таким чином, «Нова Пошта» вийшла на нові ринки, одним з яких стала Молдова, де через компанію «Нова Пошта Глобал» почала надавати послуги міжнародної доставки по всьому світу, в тому числі до США, Китаю та Європи.

В 2014 році компанія ініціювала створення гуманітарної пошти в Україні. Проект полягає у доставці посилок від волонтерських організацій військовим та постраждалим від війни за власний кошт логістичної компанії З 24 лютого 2022 року гуманітарна пошта значно розширила свою діяльність і стала самостійним гуманітарним департаментом у складі «Нової пошти» До 24 лютого компанія співпрацювала з 85 фондами. Зараз вона співпрацює з 1 610 фондами.

Щодо міжнародної складової діяльності ТОВ «Нова Пошта», слід зазначити, що у 2014 році лідер українського ринку експрес-доставки розпочав міжнародну експансію та вийшов на ринок Молдови. Сьогодні ТОВ «Нова Пошта» входить до трійки найпопулярніших логістичних компаній країни. ТОВ «Нова Пошта» має 20 філій, 260 поштових відділень та 34 пункти прийому посилок. Компанія доставляє посилки та вантажі по всій країні наступного дня: у 2023 році компанія доставила 1,3 мільйона посилок та вантажів, що вдвічі більше, ніж у 2022 році.

У травні 2022 року «Нова пошта» вирішила вийти на ринки найбільших європейських країн під брендом Nova Post. І вже в жовтні 2022 року компанія

відкрила своє перше поштове відділення в Польщі. Нова Пошта стала першою українською компанією, яка вийшла на європейський ринок під час тотальної війни. Сьогодні у 25 польських містах працює 39 відділень «Нова Пошта» та два сортувальні термінали у Варшаві та поблизу Жешува (Грогув Малопольський). Крім того, клієнти «Нова Пошта» можуть відправляти та отримувати посилки через 20 000 поштових відділень по всій країні.

Для забезпечення швидкої та надійної доставки документів, посилок і вантажів між європейськими країнами та Україною у 2023 році була створена компанія «Нова Пошта Європа». У 2023 році компанія розширила свою присутність у Європі і вже відкрила представництва в 11 країнах: Молдові, Польщі, Чехії, Литві, Румунії, Німеччині, Естонії, Словаччині, Латвії, Угорщині та Італії (рис. 2.2).

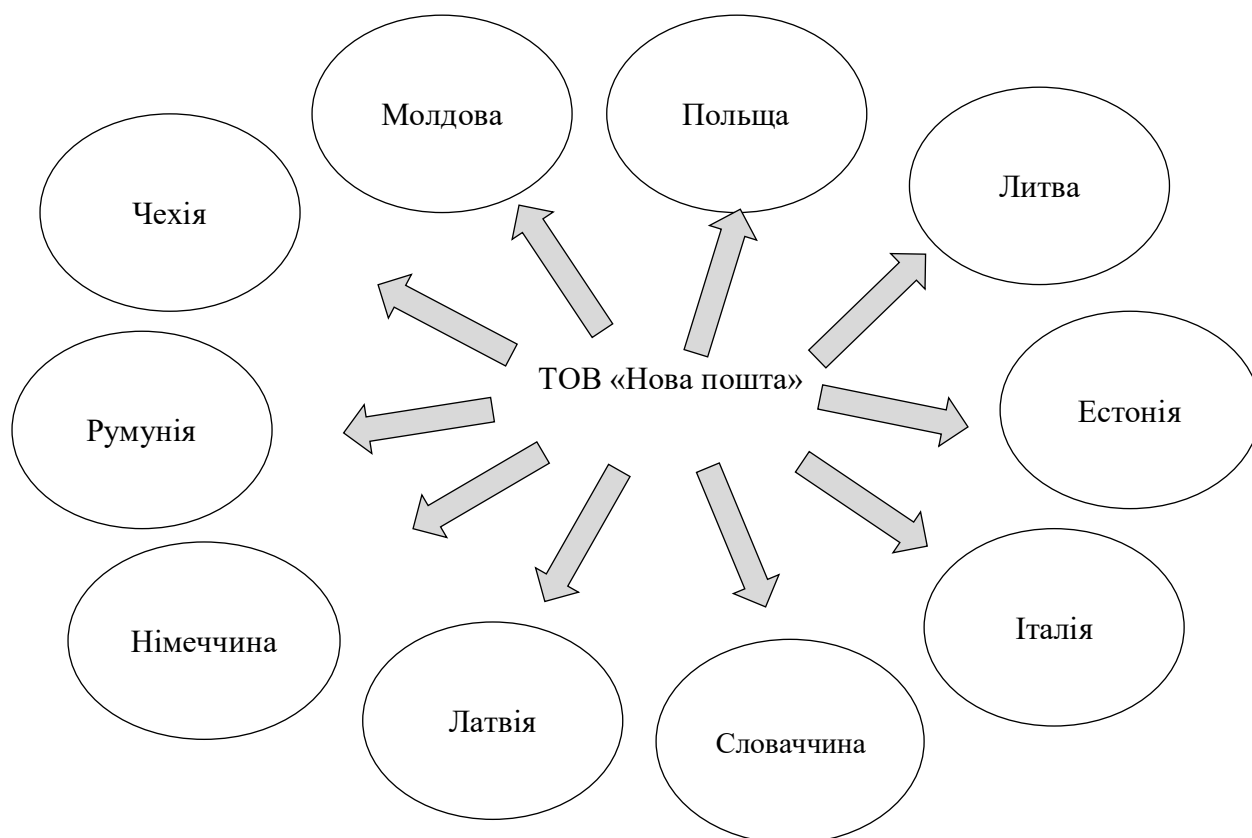


Рис. 2.2. Присутність ТОВ «Нова Пошта» в Європі

Джерело: сформовано за даними підприємства

На початок 2024 року «Нова Пошта» вже має 86 відділень у Європі, які можуть доставляти та приймати кур'єрів з будь-якої адреси в цих країнах, а також 35 000 пунктів обслуговування (партнерські поштові відділення та PUDO), де можна отримати та відправити посилки «Нова Пошта».

У березні 2023 року «Нова Пошта» вийшла на ринок Литви. Вантажний відділ у Вільнюсі може приймати та відправляти посилки вагою до 1 000 кг, а в Каунасі працює поштове відділення вагою до 30 кг. Разом з місцевими логістичними партнерами компанія також здійснює доставку до 480 поштових відділень та 218 PUDO по всій країні.

Перші два відділення були відкриті в Празі на початку червня 2023 року та в Брно восени. Нова Пошта в Чеській Республіці також надає послуги доставки до 1 400 відділень доставки посилок і 1 300 поштових відділень по всій Чеській Республіці.

У середині червня компанія відкрила відділення в Румунії та Німеччині, а саме в Бухаресті, Брашові та Берліні; до кінця 2024 року «Нова пошта» в Німеччині планує відкрити 13 відділень у таких містах: Берлін, Гамбург, Мюнхен, Дрезден, Франкфурт-на-Майні, Кельн, Дюссельдорф, Дортмунд, Бремен, Дрезден, Бюттельборн, Магдебург і Ганновер. Також є 7 700 партнерських пунктів обслуговування, де клієнти «Нова Пошта» можуть відправляти та отримувати посилки.

У жовтні 2023 року, через рік після початку міжнародної експансії, «Нова Пошта» відкрила відділення в Братиславі, столиці Словаччини, сьомій країні. Окрім цього відділення, у Словаччині є 1 500 поштових відділень та пунктів обслуговування.

Того ж місяця компанія також відкрила відділення в столицях Естонії та Латвії - Таллінні та Ризі. Разом зі своїми партнерами вона також здійснює доставку до 151 поштового відділення та 32 ПУДО в Естонії та 233 поштових відділень і 201 ПУДО в Латвії.

Перші відділення «Нова Пошта» були відкриті в Угорщині (Будапешт) у листопаді 2023 року та в Італії (Мілан) у грудні 2023 року. В Угорщині клієнти

мають можливість відправляти та отримувати посилки не лише у відділеннях, а й у 200 поштових відділеннях та 1600 ПУДО по всій країні.

До групи також входить Nova Global, яка надає логістичні рішення для глобальної доставки для приватних осіб та бізнесу. Її мета - дати можливість бізнесу та українцям продавати та купувати товари по всьому світу.

Одним з найпопулярніших продуктів Nova Global є сервіс NP shopping. Це послуга, яка дозволяє клієнтам купувати одяг, косметику, засоби догляду та будь-які інші товари з інтернет-магазинів Європи та США, які не здійснюють пряму доставку в Україну, з доставкою у відділення «Нова Пошта», поштові відділення або на адресу.

«Нова Пошта» продовжує розширювати спектр своїх послуг з доставки як всередині країни, так і за кордон. Щоб українці за кордоном мали такий самий доступ до швидкого сервісу «Нова Пошта», як і в Україні, компанія впровадила корисні цифрові інструменти, такі як мобільні додатки, бізнес-акаунти та API-інтеграція з міжнародними інтернет-магазинами.

Аналітичні звіти та інформаційні дані ТОВ «Нова Пошта» дозволили нам вивчити динаміку міжнародних послуг (табл. 2.5). Таблиця 2.5

Відправлення та надання міжнародних послуг компанією ТОВ «Нова Пошта», тис. шт.

Показники	Роки			2022 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%	+, -	%
Загальна кількість відправлень	145800	174200	206300	28400	19,5	32100	18,4
з них, міжнародних відправлень	4800	6300	10900	1500	31,3	4600	73,0

Джерело: розраховано за даними фінансових звітів підприємства

З показників останніх років видно, що «Нова пошта» значно збільшила частку міжнародних вантажів в загальному обсязі перевезень. Також значно зросла частка внутрішніх перевезень поштових послуг на ринку. ТОВ «Нова

Пошта» у 2021-2023 роках здійснювала міжнародні операції з понад 200 країнами світу.

В таблиці 2.6 показано географічну структуру міжнародних відправлень компанії ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.6

Географія міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта», млн. од.

Показники	Роки			2022 р. до 2021 р.,+,-	2023 р. до 2022 р.,+,-
	2021	2022	2023		
Обсяг міжнародних відправлень у тому числі до:	4800	6300	10900	1500	4600,0
Польщі	2200,0	2700,1	3614,7	500,1	914,6
Німеччини	1021,5	1500,0	1712,5	478,5	212,5
Франції	742,4	925,8	940,3	183,3	14,6
Італії	723,0	810,1	919,6	87,1	109,5
Литви	12,0	140,1	231,5	128,0	91,5
Інші країни	101,0	224,0	3481,4	123,0	3257,4

Джерело: розраховано за даними фінансових звітів підприємства

Обсяг міжнародних відправлень за 2021-2023 роки до Польщі значно збільшився: з 2200 млн. відправлень у 2021 році до 3614,7 млн. відправлень у 2023 році, також зросли міжнародні відправлення до інших європейських країн.

Одним з ключових показників успішності – є прибутковість зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта», за останні роки найпоширеніші та найприбутковіші види міжнародних відправлень були посилки та кур'єрські послуги.

Оцінка динаміки обсягу продажів цих видів відправлень ТОВ «Нова Пошта» у минулому наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Обсяги реалізації основних видів міжнародних відправлень ТОВ
«Нова Пошта»**

Показник	Роки			Відхилення			
				абсолютне		Відносне, %	
	2021	2022	203	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Обсяг реалізації у натуральному виразі, тис. шт.							
Бандероль	695,1	692,2	706,8	-2,9	14,6	-0,4	2,1
Посилки	60,4	75,2	86,4	14,8	11,2	24,6	15,0
Обсяг реалізації у грошовому виразі, млн. грн.							
Бандероль	10054,1	17451,4	17470,9	7397,4	19,4	73,6	0,1
Посилки	1156,6	2693,6	2694,2	1537,0	0,6	132,9	0,0
Разом	11210,7	20145,1	20154,5	8934,4	9,4	79,7	0,0
Обсяг реалізації за кордон у натуральному виразі, тис. шт.							
Бандероль	361,3	352,9	356,1	-8,5	3,2	-2,3	0,9
Посилки	31,4	39,2	71,4	7,8	32,1	24,8	82,0
Обсяг реалізації за кордон у грошовому виразі, млн. грн.							
Бандероль	4730,6	11309,6	11374,2	6579,0	64,6	139,1	0,6
Посилки	350,8	1086,9	1090,0	736,1	3,1	209,8	0,3
Разом	5081,4	12396,5	12398,1	7315,1	1,6	144,0	0,0

Джерело: розраховано за даними фінансових звітів підприємства

У період з 2021 по 2023 рік Новою Поштою було відправлено 14,8 тис. посилок, що на 11,2 тис. посилок більше. Це відповідає зростанню на 24,5% кількості посилок і на 2,1% кількості бандеролей, але лише у 2023 році, тоді як у 2022 році кількість посилок зменшилася на 2,9 тис. або на 0,4%.

2.3. Оцінка ефективності системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

У 2022 році прибуток від відправлення посилок ТОВ «Нова Пошта» збільшився на 73,6% або 7397,4 тис. грн, а від бандеролей збільшився на 132,9% або 1537 тис. грн. Загальний дохід компанії збільшився на 893,4 тис. грн (79,7%) У 2023 році зростання прибутків значно знизилися внаслідок повномасштабного російського вторгнення.

Найшвидше зростали доходи від експорту посилок, які збільшилися на 209,8% або 736,1 тис. грн; у 2022 році доходи від експорту посилок також зросли на 139,1% до 6 579,0 тис. грн; у 2023 році доходи від експорту посилок у «Новій пошті» зросли на 0,6%, тоді як доходи від експорту посилок у «Укрпошті» зросли на 0,6%, тоді як доходи від експорту посилок у «Нова пошта» зросли на 0,6%, а доходи від експорту посилок .

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності включає такі показники як: економічна ефективність реалізації експортних товарів та послуг, монетарна ефективність експорту, ефективність реалізації експортних товарів та послуг на внутрішньому ринку та ефективність експорту. Показники ефективності експорту відображають результати діяльності підприємства і розраховуються як різниця між обсягом виробництва експортно-орієнтованої продукції та послуг і витратами на їх виробництво.

Позитивний вплив на підприємство можуть мати наступні фактори [27]:

- збільшення виробництва: експорт заохочує компанії збільшувати виробництво товарів і послуг. Це призводить до збільшення зайнятості, додаткових інвестицій та розвитку інфраструктури.
- розширення ринку збуту: експорт дозволяє компаніям виходити на нові ринки, що дає нові можливості для збільшення продажів і прибутку.
- заохочення іноземних інвестицій: експорт може залучити іноземні інвестиції на підприємства, що може призвести до вищого рівня

технологічного розвитку, покращення якості продукції та доступу до інших нових ресурсів.

Основною метою експортного ефекту є підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку, залучення нових клієнтів та сприяння зростанню і розвитку компанії.

У таблиці 2.8 наведено показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.8

Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Валютна ціна експорту за дол. США	1872,0	892,1	2130,1	-979,9	1238,0
Обсяг реалізації на експорт, тис. шт.	314,9	392,8	392,1	77,9	-0,7
Витрати на реалізацію послуг, млн. грн.	5260,9	4065,1	9297,4	-1195,8	5232,2
Валютна ефективність експорту, дол./грн.	0,0595	0,046	0,0475	-0,0135	0,0015
Економічна ефективність реалізації експортних послуг	1,4	1,3	1,3	-0,2	0,1
Ціна експорту на внутрішньому ринку, грн.	105	117	125	12	8
Ефективність реалізації експортних послуг на внутрішньому ринку	1,0	1,4	1,1	0,4	-0,3
Ефект експорту, млн. грн.	2254,7	1016,3	3099,1	-1238,4	2082,8

Джерело: розраховано за даними фінансових звітів підприємства

З 2021-2023 років зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова Пошта» була позитивною з даних показників (таблиці 2.8). Зате важливо зазначити, що

монетарна ефективність експорту знизилася на 0,0015 долара США на гривню через збільшення витрат на реалізацію послуг.

Економічна ефективність експортних послуг також знизилася протягом аналізованого періоду, сягнувши 1,3 у 2023 році. Це означає, що на кожну 1 грн, витрачену на експорт послуг у 2023 році, було отримано 1,3 грн доходу.

За 2022 та 2023 роки ефективність продажів була нижчою за економічну ефективність експортних послуг, що свідчить про те, що компанії було вигідно продавати послуги на експорт, ніж на внутрішній ринок, а у 2022 році, навпаки, ефективність продажів на внутрішньому ринку була вищою.

У 2021-2023 роках експортні показники ТОВ «Нова Пошта» були стабільно позитивними, збільшившись на 282,8 млн грн., що означає, що у 2023 році компанія отримала прибуток у розмірі 282,8 млн грн від реалізації експортних послуг.

Таке значне розширення поштових послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках є одним із результатів виробничої політики «Нової пошти», яка мала суттєвий позитивний вплив на ефективність експортних продажів у 2021-2023 роках. За для подальшого збільшення ефективності експортної діяльності «Нова пошта» рекомендується активно розвивати продуктові інновації.

ТОВ «Нова пошта» має найбільші конкурентні переваги та займає лідируючі позиції за швидкістю доставки, кількістю терміналів та відділень. Для того, щоб більш детально проаналізувати конкурентні переваги поштового оператора ТОВ «Нова пошта», необхідно визначити його сильні сторони. Визначення слабких сторін допоможе компанії визначити сфери для вдосконалення. Для вивчення сильних і слабких сторін було проведено SWOT-аналіз компанії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Досить висока впізнаваність бренду. 2. Стабільне фінансове становище. 3. Кваліфіковані співробітники. 4. Програма мотивації для персоналу. 5. Налагоджена електронна система документообігу та передачі даних. 6. Зручний та доступний інтерфейс сайту та мобільного додатку. 7. Швидкий термін виконання послуг. 8. Налагоджені партнерські відносини 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі ціни на послуги. 2. Відсутня прив'язаність до бренду та система заохочень для постійних клієнтів.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Подальший інтенсивний розвиток Інтернет-торгівлі. 2. Поява нових партнерів. 3. Вихід конкурентів з ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тривалість воєнних дій (руйнування відділень та логістичних шляхів на окупованих територіях). 2. Економічна та політична кризи. 3. Цінова конкуренція. 4. Ріст частки конкурентів на ринку. 5. Конкуренти на міжнародному ринку. 6. Зростання цін на сучасні технології.

Джерело: розраховано за даними джерел [21, 37, 43]

Основні фактори успіху ТОВ «Нова Пошта»:

- ефективна мережа складів та відділень, що дає змогу швидко та надійно доставку по всій Україні;

- інноваційні технології, такі як онлайн замовлення та відстеження відправлень, високоякісне обслуговування;
- використання найсучасніших технологій в логістиці та управлінні компанією;
- стратегія розвитку, що включає розширення мережі та покращення сервісу.

На рис. 2.3 наведені конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта».

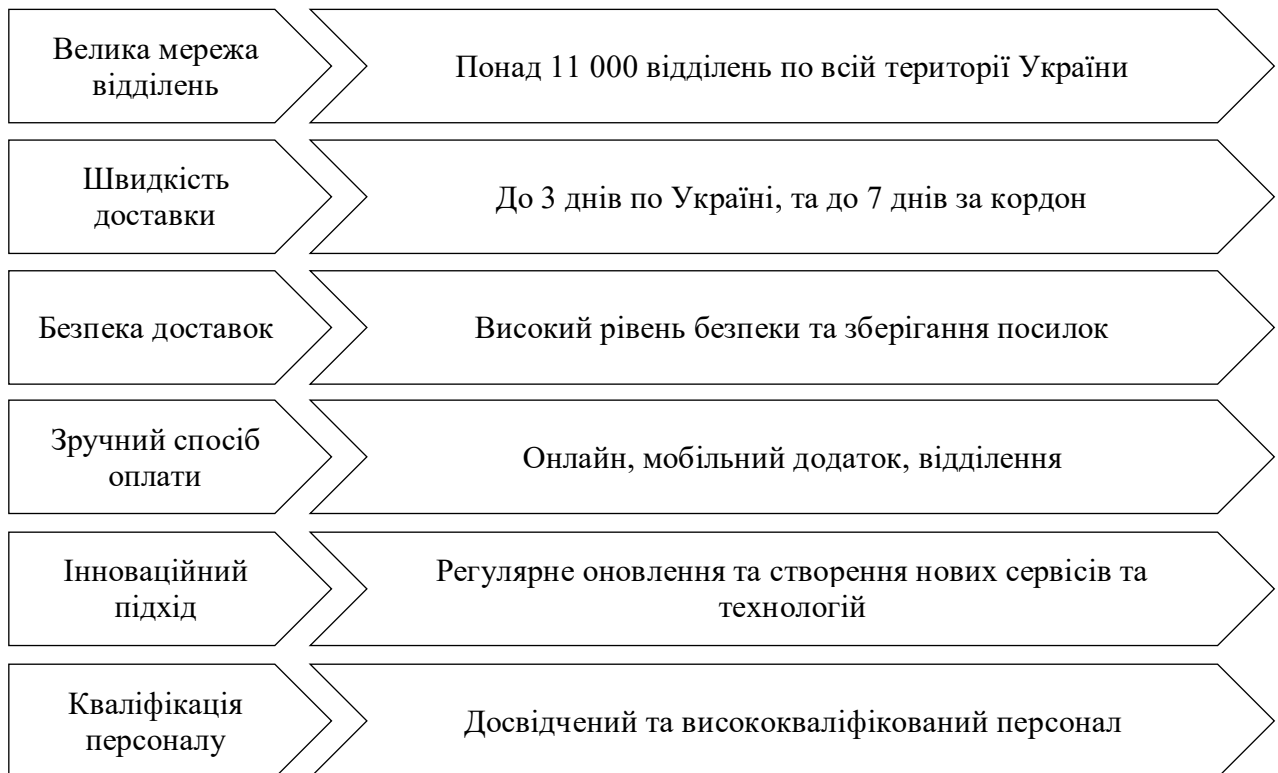


Рис. 2.3 Конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Ключові фактори успіху - це контрольовані змінні, спільні для всіх компаній галузі, розвиток яких дає можливість покращити конкурентну позицію компанії в галузі [33]. Виходячи з проведеного аналізу, до сильних сторін ТОВ «Нова пошта» можна віднести технологічні фактори зовнішнього середовища, оскільки компанія постійно розвивається, з'являються нові проекти тощо. Негативними факторами зовнішнього середовища є нестабільна політична та

економічна ситуація, що може призвести до значних збитків для компанії через пандемію та війну в Україні.

Позитивними факторами внутрішнього середовища є персонал, клієнти та бізнес-процеси. Загалом, компанія перебуває на позитивному тренді розвитку. Орієнтація компанії на клієнтів та постійний розвиток повинні забезпечити високу прибутковість у майбутньому. Наразі компанія відчуває незначні фінансові проблеми. Таким чином, цей аналіз показує, що ТОВ «Нова пошта» займає провідну позицію на ринку та має потужний потенціал у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах воєнного стану

Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Нова пошта» за досліджуваний період свідчить про те, що компанія була успішною, незважаючи на кризову ситуацію в країні. Зростання обсягів продажів, прибутку та рентабельності свідчить про те, що компанія добре управляє своєю конкурентоспроможністю, має здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов, а також адаптувалася та налагодила свій бізнес навіть в умовах війни.

В умовах воєнного стану покупці мають можливість обирати та дізнаватися про найновіші продукти через інтернет, які можуть бути недоступні на їхній рідній території. Це створює необхідність доставки товарів за оптимальними критеріями швидкості, зручності та доступності. Така ситуація призвела до збільшення кількості поштових операторів на ринку України, серед яких лідером є ТОВ «Нова Пошта».

Аналіз світового ринку поштових послуг показує, що Китай, США, Великобританія, Франція, Німеччина та Італія є одними з найбільших поштових ринків. Найбільш швидкозростаючими ринками є Канада, Індія, Португалія та Сінгапур. 2023 року найбільшими світовими ринками поштових та кур'єрських послуг будуть Німеччина, Великобританія, Франція, Італія та Нідерланди. У майбутньому позитивний вплив на ринок може мати впровадження аналітики даних, технологічні розробки та використання автоматизованих і електричних транспортних засобів. До факторів, що стримують майбутній розвиток ринку поштових послуг, можна віднести нестачу персоналу.

Для оцінки конкурентної пропозиції поштових операторів було проаналізовано основні критерії доставки, зокрема кількість відділень та

поштових відділень, час доставки, програми лояльності, мобільні додатки та інші бонуси для споживачів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз операторів поштового зв'язку в Україні в умовах воєнного стану

Критерії оцінки	ТОВ «Нова Пошта»	ТА «Укрпошта»	ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»
Відділення та поштомати, шт.	16400	11000	4000
Доставка, днів	1-3	4-6	2-4
Мобільний додаток	+	+	+
Програма лояльності	+	+	+
Доставка за кордон	+	+	+
Фулфімент	+	-	-
Перевезення великогабаритних вантажів	+	+	+

Аналіз показує, що ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта» мають найбільшу кількість відділень та поштових відділень, але перевага ТОВ «Нова пошта» над АТ «Укрпошта» полягає у швидкості доставки, хоча ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має найменшу кількість відділень, все ж таки конкурує з Укрпоштою за швидкістю доставки. Кожен з опитаних поштових операторів має мобільний додаток, програму лояльності, міжнародну доставку та експедирування великих вантажів, але лише ТОВ «Нова пошта» має індикатор виконання зобов'язань.

Ще однією конкурентною перевагою «Нової пошти» є робота поштових відділень. Відділення поштового зв'язку - це електронний програмно-технічний комплекс з численними комірками та терміналами самообслуговування, призначений для автоматизованого приймання та доставки посилок.

На рис. 3.1 наведено переваги поштомоту ТОВ «Нова Пошта».

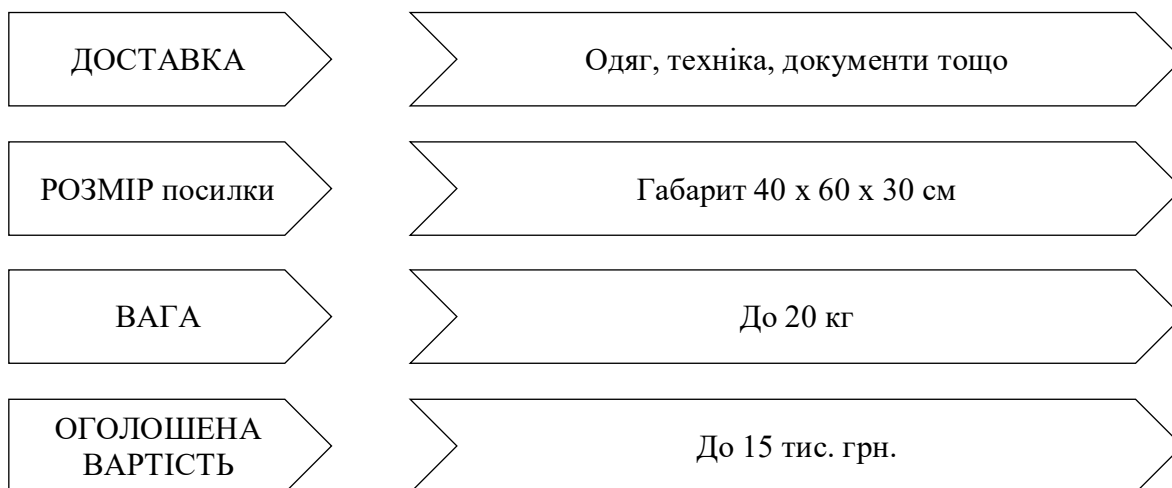


Рис. 3.1. Перевага поштомота ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Послуга пакування ТОВ «Нова Пошта» забезпечує пакування вантажу в найбільш підходящий вид упаковки, що гарантує надійне перевезення, складування, захист та зберігання. Пакування здійснюється з використанням асортименту упаковки, який пропонує «Нова Пошта». Міжнародна доставка - одна з послуг, яку пропонує «Нова Пошта» для перевезення посилок і вантажів за кордон, навіть в умовах воєнного стану. На рисунку 3.2 показано регіони надання послуг ТОВ «Нова Пошта» у першому півріччі 2024 року.

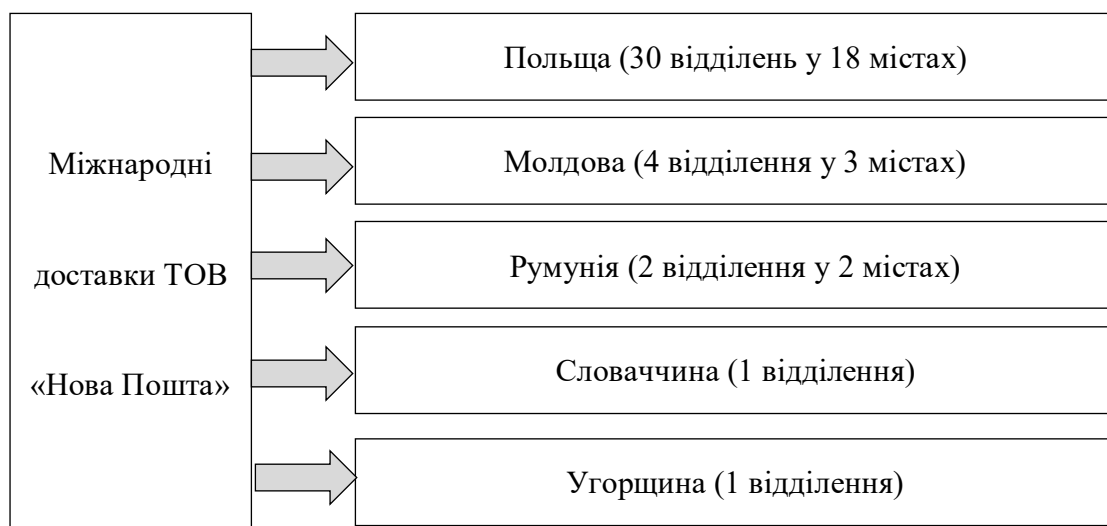


Рис. 3.2. Географія міжнародних послуг ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Також до переваг ТОВ «Нова Пошта» можна віднести наступне (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта»

Фулфілмент центри	2
Ящиків для посилок	15 тис.
Пункти самовивозу та відділення по Україні	10,8 тис.
Кількість поставок у 2023 р.	412 млн.
Країни, які приймають Nova Post, кількість	11
Кількість працівників	Понад 40 тис.
Кількість фінансових операцій за день	2,5 млн.
Одиниць автопарку	9 тис.

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Для збільшення ефективності керування міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» ми пропонуємо клієнтоорієнтований підхід для логістичних компаній (рис. 3.3).

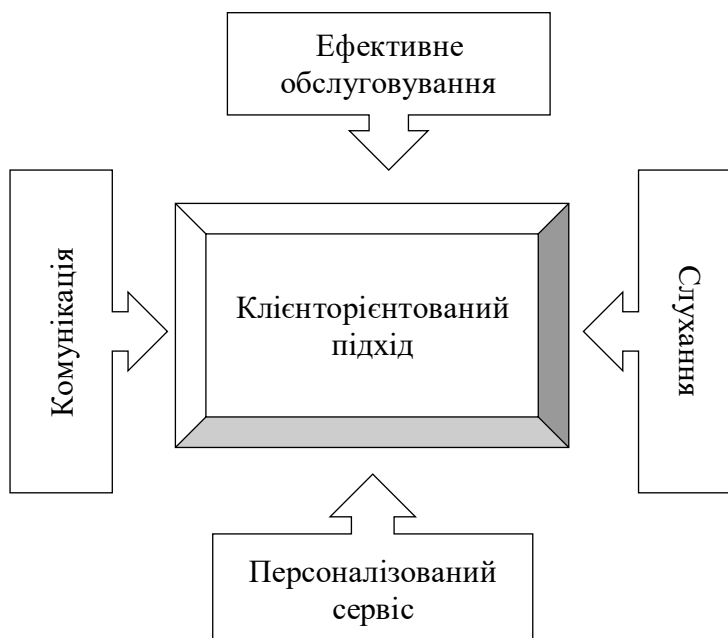


Рис. 3.3. Клієнторієнтований підхід логістичної компанії ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано за даними джерела [43]

Крім того для підвищення ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» варто:

- прислуховуватися до потреб та відгуків клієнтів з метою покращення обслуговування;
- враховувати потреби споживачів;
- комунікація ТОВ «Нова Пошта» зі своїми клієнтами налагоджена через мобільний додаток, який дозволяє відстежувати всі етапи відправлення, місцезнаходження посилки та терміни доставки.
- ТОВ «Нова Пошта» прагне щодня вдосконалювати свої послуги, приділяючи особливу увагу швидкій та якісній доставці.

ТОВ «Нова Пошта» вже не вперше працює в умовах воєнного стану. Після анексії Криму та початку бойових дій на Донбасі у 2014 році компанія втратила понад 20% своїх відділень. У відповідь на це компанія розробила волонтерську програму під назвою «Українська гуманітарна пошта», а згодом у 2015 році почала здійснювати міжнародні доставки. Після російського вторгнення та окупації Криму і східних регіонів України (Луганської та Донецької областей) «Нова Пошта» втратила відділення продажів у цих регіонах, що становило 20% її загальної мережі. Однак «Нова Пошта» не стояла на місці і вирішила компенсувати свої втрати за рахунок відкриття відділень в інших містах країни. В результаті «Нова Пошта» вийшла на нові ринки, одним з яких стала Молдова, де через ТОВ «Нова Пошта Глобал» почала надавати послуги міжнародної доставки по всьому світу, в тому числі до США, Китаю та Європи.

Дослідження, проведене в цій роботі, дозволило запропонувати шляхи, за допомогою яких «Нова Пошта» може створити конкурентні переваги та підвищити свою конкурентоспроможність (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

**Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності компанії ТОВ
«Нова Пошта»**

Назва конкурентної переваги	Дії
Менеджмент	Поліпшити систему пакування посилки. Розробити та дотримуватися чітко встановленого прайсу у відповідності до об'єму та розміру відправлення
Система діяльності	Сформувати оновлену систему знижок саме для юридичних осіб адже більшість підприємців власноруч упаковують, що дає можливість пришвидшити роботу відділень та сприяє відсутності черг клієнтів
Організація роботи відділень	Створення пункту відвантаження посилок, без дискомфорту для клієнтів ТОВ «Нова Пошта»
Облаштування відділення	Створити на кожному відділенні примірочні та зручні місця для огляду посилки
Умови зберігання	Встановити холодильні камери з можливістю передачі та зберігання товару (або ліків)
Піклування про людей з обмеженими можливостями	Облаштувати відділення пандусом для зручного пересування людей з обмеженими можливостями
Графік роботи відділень	Завчасно попереджати клієнтів щодо закриття або переїзду відділень
Екологія	Звертати увагу на екологічність упакування (зазвичай використовується значна кількість плівки, скотчу чи паперу). Варто зробити пакування максимально безпечним для навколишнього середовища

Джерело: сформовано за даними джерела [51]

Перспективи розвитку компанії на національному та міжнародному ринках:

1. розширення мережі. Подальший розвиток та вдосконалення логістичних послуг, подальший розвиток ефективних операцій в умовах глобалізації;
2. технології та інновації. Дослідження та впровадження більш досконалих нових технологій для покращення якості послуг та оптимізації логістичних процесів;
3. глобалізація. Розширення присутності компанії на міжнародних ринках та підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку;
4. значущі партнерства. Співпраця з іншими компаніями та розширення спектру послуг за рахунок стратегічного партнерства;
5. підвищення якості обслуговування клієнтів. Приділяти увагу підвищенню якості обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтами.

За даними міжнародної організації Mordor Intelligence, ринок поштових послуг має середньорічний темп зростання приблизно на 1% між 2023 і 2028 роками; поширення Covid-19 змусило країни припинити роботу державних установ, змінивши ставлення до поштової системи з боку урядів, бізнесу та приватних осіб; Covid-19 Спалах пандемії ускладнив роботу поштового ринку в 2020 році, оскільки уряди вжили карантинних заходів, щоб зупинити поширення вірусу, і обмежили пересування людей і товарів.

Результати показують, що ТОВ «Нова пошта» знаходиться на шляху до підвищення своєї міжнародної конкурентоспроможності, оскільки вона активно впроваджує низку стратегічних заходів, спрямованих на оптимізацію та інновації. Це включає розширення зон обслуговування та вдосконалення логістичних систем: ефективні та оптимізовані логістичні процеси відіграють важливу роль у конкурентоспроможності компанії. Вдосконалення та модернізація систем доставки, зберігання та обробки для забезпечення надійності та швидкості обслуговування клієнтів: впровадження інноваційних технологій в операційну діяльність дозволяє підвищити ефективність та якість послуг.

3.2. Розроблення програми удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Одна з головних цілей підприємства - це максимізація прибутку. Дивлячись на це, менеджери, що займаються експортом або імпортом, не усвідомлюють, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) компаній якими управляють, знижується, і призводить до зниження потенційних недоотриманих прибутків [39].

В Україні, компанія «Нова Пошта» є провідним постачальником поштових послуг. Не дивлячись на унікальний характер цих послуг, вони постійно змінюються і вдосконалюються.

Для досягнення цих цілей «Нова Пошта» активно веде переговори з іншими компаніями та запровадила найновітніші послуги, такі як кур'єрські послуги, грошові перекази, експрес-пошта, векселі та митне оформлення. Крім того, компанія запровадила технологію онлайн відстеження поштових відправлень для моніторингу прибуття та доставки міжнародних посилок. Проект є частиною побудови системи автоматизації реєстрації та управління пересиланням пошти.

Хоча компанія продовжує докладати зусиль для покращення своєї діяльності, існують серйозні проблеми, які ускладнюють вихід на зовнішні ринки. Одним із яких є пришвидшення міжнародних поштових перевезень, запровадження автоматизації та механізації на всіх етапах надавання послуг, утворення зональних та вузлових центрів обробки пошти, заміна старого обладнання на новітні технології.

Щоб подолати ці проблеми і забезпечити збільшення конкурентоспроможності важливо завчасно змінювати системи управління, уникнути адміністративні бар'єри та створити стимули для розвитку, переглянути законодавство. Обов'язково є державна підтримка, технологічна заміна застарілого обладнання на сучасне інноваційне та постійний пошук нових

ефективних способів надання широкого спектру послуг на основі конкурентних переваг.

Існує низка факторів, що негативно впливають на неефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств, зокрема такі [56]:

- економічний рівень в країнах-імпортерах є нестабільним;
- нестабільний економічний рівень країни-експортера;
- нестабільний економічний рівень країни-імпортера;
- нестабільний економічний рівень країни-експортера;
- фактори які впливають на імпорт та експорт, що зумовлені змінами в українському законодавстві;

- високі податкові ставки та збори, які змушують підприємців витратити більше часу на управлінські питання і менше часу на власне бізнес; - високі податкові ставки та збори, які змушують підприємців витратити більше часу на управлінські питання і менше часу на бізнес

- неправильні підходи до управління людськими ресурсами на підприємствах;

- відсутність стратегічних цілей для підприємства; - невідповідність між цілями та реальними діями;

- низький рівень роботи через брак компетентних людських ресурсів;
- недостатнє впровадження новітніх технологій на підприємстві;
- недостатнє впровадження новітніх технологій на підприємстві;
- недостатнє впровадження сучасних технологій на підприємствах;
- недостатнє використання сучасних технологій на підприємствах.

У процесі діяльності суб'єкта господарювання, спрямованої на отримання прибутку, може виникнути несприятлива ситуація дефіциту. В залежності від виду зовнішньоекономічної діяльності, кожному суб'єкту господарювання необхідно враховувати нові ризики та розробляти власні методи мінімізації або запобігання ризикам.

З метою мінімізації можливих збитків ТОВ «Нова Пошта» може використовувати наступні методи:

- страхування - використання страхових полісів та полісів;
- хеджування - використання опціонів та ф'ючерсних контрактів;
- прогнозування кон'юнктури зовнішнього ринку - своєчасна розробка заходів для уникнення можливих втрат, як за рахунок залучення позикових коштів, так і за рахунок залучення власних коштів.

Процес вивчення ефективності діяльності ТОВ «НП» ми розглядаємо у двох аспектах:

- порівнюючи її з конкурентами оцінюємо переваги компанії;
- порівнюємо поточні ситуації компанії з іншими періодами.

Щоб зрозуміти як підвищити ефективність, необхідно розібратися в складнощах, що існують в компанії ТОВ «Нова Пошта». Для цього потрібно проаналізувати господарську діяльність за останні кілька періодів і визначити, на якому етапі вона почала погіршуватися або коли потрібні нам показники перестали показувати тенденцію до прибутку. Вивчивши аспекти, які затримують розвиток бізнесу, компанія розглядає можливість покращення їх.

З метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності компаніям слід спочатку відзначити країни, які є спроможними до співпраці, вивчити зовнішньоекономічні зв'язки і проаналізувати потенціал для нової їхньої співпраці.

Компанія ТОВ «Нова Пошта» повинна чітко проаналізувати систему міжнародної торгівлі, вивчити економічне середовище країни, на яку має намір вийти, та урахувати культурні, політичні та правові особливості даного середовища. Щоб компанія була конкурентоспроможною на зовнішніх ринках, потрібно створити стратегію, орієнтовану на внутрішні можливості компанії та ринкові умови, в яких вона функціонує.

Шляхи, за допомогою яких ТОВ «Нова Пошта» може покращити свою зовнішньоекономічну діяльність для підвищення конкурентоспроможності, включають:

- розширення бізнесу;
- залучення персоналу зі стажем;

- підвищення кваліфікації персоналу;
- диверсифікація діяльності підприємства;
- пошук вигідних пропозицій від постачальників;
- розробка інноваційних внутрішніх систем регулювання;
- розвиток логістики;
- впровадження діджиталізації;
- збільшення асортименту послуг чи продукції;
- впровадження заходів, що спрямовані на підвищення лояльності споживачів до продукту чи послуги.

Крім того, проекти, спрямовані на впровадження електронного навчання, електронної комерції та електронного бізнесу, включаючи підготовку кадрів у цих сферах, є важливими напрямками для подальшого розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Нова пошта».

Нова Пошта вже зробила важливі кроки на шляху реформування та розширення бізнесу. Обмежений споживчий потенціал внутрішнього ринку робить необхідною участь у зовнішньоекономічній діяльності для багатьох українських компаній, у тому числі й для ТОВ «Нової пошти». Компанія стискається з сильною конкуренцією та активно працює на зовнішніх ринках.

Для успішної конкуренції на зовнішніх ринках ТОВ «Нова Пошта» має визначити стратегічний напрямок свого розвитку, підвищити якість своїх послуг та забезпечити довгострокові конкурентні переваги. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю вимагає постійного розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища, вдосконалення форм та методів керування.

Для покращення ефективності діяльності експорту ТОВ «Нова пошта» має вивчити цікаві країни для співпраці, визначити існуючі зовнішньоекономічні зв'язки проаналізувати й зважити міжнародну торговельну систему. Також необхідно враховувати економічне, культурне, політичне та правове середовище країни де планується розширення розвитку [31].

Щоб забезпечити конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, компанія повинна придумати свою стратегію, яка поєднує внутрішні та ринкові можливості компанії.

Щоб забезпечити ефективну стратегію зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта», маємо врахувати такі моменти:

Постановка конкретних цілей: компанія має поставити конкретні завдання та цілі щоб вийти на зовнішні ринки, тобто: збільшення об'єму експорту, залучення нових партнерів, збільшення зони присутності на зовнішніх ринках.

Розмір закордонних ринків: вивчення розміру та потенціалу закордонних ринків - це важливий крок в розробці стратегії компанії. Потрібно зробити оцінку цільового ринку, динаміки та конкурентоспроможність його, що дозволить компанії сконцентруватися на певних сегментах ринку і спланувати свою конкурентну стратегію.

Аналіз попиту: потрібно вивчити та дослідити потреби на той чи інший товари та послуги, що пропонує ТОВ "Нова пошта" на зовнішніх ринках, що допоможе визначити потенціал для виходу на ці ринки і вдосконалити товари чи послуги, які б відповідали потребам іноземних споживачів.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» повинне обрати досяжні та реальні напрямки для поліпшення зовнішньоекономічної діяльності. Компанія повинна вибрати ті варіанти розвитку, які мають найбільший потенціал та відповідають ресурсним і організаційним можливостям ТОВ «Нова Пошта».

Впровадивши вищезазначені пропозиції, компанія може розширити свою діяльність замінивши поставку коштовної сировини на дешеву, збільшити швидкість опрацювання даних на підприємстві, підвищити кваліфікацію та атестацію працівників, що в результаті призведе до збільшення прибутку.

Для покращення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта», перш за все, необхідно точно вивчити та дослідити інформацію про компанію, її постачальників та їх стан на ринку, виявити будь-які проблеми, дотримуватися рекомендацій, мінімізувати всі можливі ризики, реалізувати їх у позитивних випадках та зовсім знешкодити будь-які ризики для компанії.

Сьогодні, коли підприємства мають змогу самостійно працювати на ринку, особливого значення набуває здатність цих підприємств планувати свою діяльність таким чином, щоб не збанкрутувати, отримувати достатній прибуток для фінансування своєї діяльності та бути достатньо конкурентоспроможними.

На рис. 3.4 наведена модель стратегічного планування, орієнтована на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта».

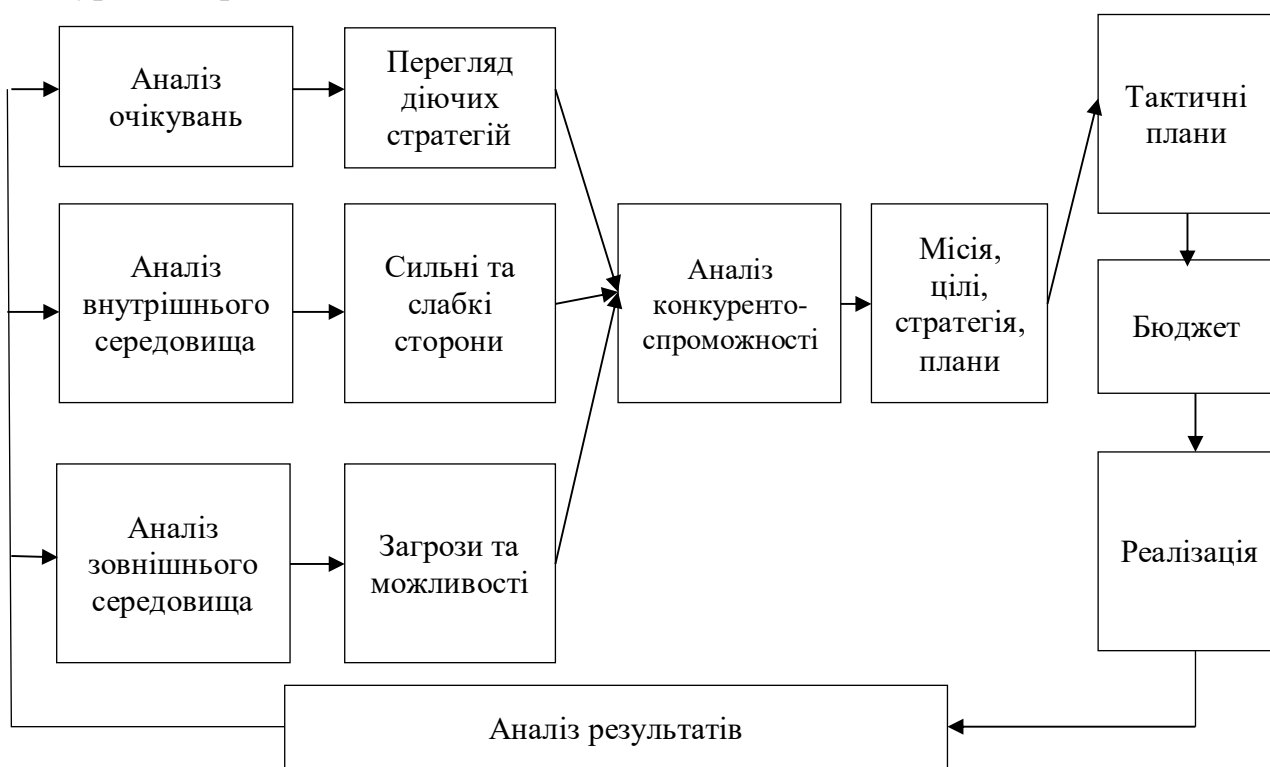


Рис. 3.4. Модель стратегічного планування, орієнтована на підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [33]

Виходячи з різних особливостей ТОВ «Нова пошта», можливі різні підходи до систем стратегічного управління в цілому та до організації стратегічного планування зокрема. Як свідчить світовий досвід, виходячи із загальних принципів, кожна компанія обирає конкретну систему, фокусується на певному аспекті діяльності компанії та впроваджує цей орієнтир як основу для планування.

Орієнтація на довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «Нова пошта» означає ширший спектр стратегічних заходів порівняно, наприклад, з моделлю,

що фокусується на стратегічних прогалинах. Тут першочерговим завданням є визначення критичних факторів успіху та розробка відповідних заходів для їх реалізації. Зокрема, це підвищення рівня інноваційності на підприємстві.

Моделі стратегічного планування, орієнтовані на конкурентоспроможність, відіграють важливу роль в розвитку міжнародних відносин, де конкуренція має транскордонний характер.

На сучасних конкурентних ринках споживчий попит стрімко зростає, а конкуренція між компаніями посилюється. Швидке зміцнення конкурентних позицій на ринку неможливе без удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, що базується на комплексному механізмі реалізації конкурентних переваг. Головною метою підвищення конкурентоспроможності підприємств є максимізація прибутковості та мінімізація затрат за рахунок правильного розподілу прав та обов'язків між секторами. Покращення фінансових показників можна досягти шляхом встановлення більш тісних відносин з посередниками, реалізації стратегій низьких витрат, соціального, організаційного та технологічного розвитку, впровадження інноваційних технологій у виробництво та розвитку низьковитратних, прибуткових видів діяльності.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства

Одним із шляхів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності «Нової Пошти» на даному етапі є налагодження нових коопераційних зв'язків. Проаналізуємо вихід на новий іноземний ринок, а саме на ринок поштових послуг Норвегії.

Спочатку нам потрібно зробити оцінку ефективності проекту. Це категорія, що показує наскільки проект відповідає конкретним цілям та інтересам партнерів. Для оцінки даного проекту з метою визначення доцільності фінансування використовуємо такі критерії ефективності:

- чиста приведена вартість (NPV),
- окупність і рентабельність інвестицій (ROI),
- дисконтована рентабельність інвестицій (DROI),
- внутрішня норма рентабельності (IRR),
- дисконтований період окупності (DPP),
- співвідношення прибутку та інвестицій

Перед початком розрахунку (BCR) потрібно з'ясувати суму початкових затрат (IC) [42], вони включають контрактну ціну лізингу і матеріалів, транспортні затрати та митні платежі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Початкові витрати ТОВ "Нова Пошта", тис грн

Показник	Значення
Контрактна вартість	3645
Транспортні витрати	2415
Митні збори	1200
Всього	7260

Джерело: розраховано за даними фінансових звітів підприємства

Для наступних розрахунків були використані прогнозовані дані щодо загальних річних затрат, об'ємів продаж та очікуваних обсягів продаж та послуг (таблиця 3.5). Ставка дисконтування становить 45%.

Таблиця 3.5

Розрахунок чистого дисконтованого доходу та індексу прибутковості

t	IC	Vt (дох)	Ct	Vt-Ct	Кдиск $1/(1+i)^t$	Чисті дискон. надход	NPV	PI
0	-7260							
1		3185	-		0,69	2197,65		
2		5247	-		0,48	2518,56		
3		8055	-		0,33	4430,25		
4						9146,5	1886,5	1,16

Джерело: розраховано за даними фінансових звітів підприємства

У табл. 3.5 показаний результат розрахунків чистої теперішньої вартості та індексу прибутковості. Отримані значення NPV та PI показують на те, що проект не збитковий, а навпаки, прибутковим та прийнятний.

Далі розраховується дисконтована рентабельність інвестицій (DROI):
 $DROI = PI - 1 = 1,16 - 1 = 0,16 > 0$. Проект є прийнятним.

Дисконтований термін окупності дозволяє оцінити, наскільки довго проект буде прибутковим (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок дисконтованого терміну окупності

t	Грошові потоки	$K_{\text{диск}}$ $1/(1+i)^t$	Чисті дисконтні надходження	Накопичений дисконтний грошовий потік
0	-7260			-7260
1	3185	0,69	2197,65	-5062,4
2	5247	0,48	2518,56	-3741,4
3	8055	0,33	4430,25	829,8

Джерело: розраховано за даними фінансових звітів підприємства

Грошові потоки компанії ми можемо побачити в четвертій колонці таблиці. П'ята колонка показує невідшкодовану частку початкових вкладень. З часом сума невідшкодованої частини зменшується. Так, на кінець другого року невідшкодованою залишиться лише 3741,4 тис. грн., а дисконтований грошовий потік на третій рік становитиме 829,8 тис. грн.

Порівняння показників економічної ефективності запропоновано проекту наведено в табл. 3.7. Згідно з даних таблиці 3.7, прибутковість проекту заслуговує на увагу. Зокрема, вона становить: $DPP = (3741,4/4430,25) * 12 = 7$ місяців. Отже, для повернення початкових інвестицій знадобиться 2,7 роки. Цей проект чудова пропозиція для збільшення ефективності зовнішньоекономічної діяльності "Нова Пошта".

Таблиця 3.7

**Порівняння показників економічної ефективності запропоновано
проекту**

Показник	Значення показника
Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис. грн.	829,8
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	0,16
Індекс прибутковості, (PI), %	1,16
Термін окупності проекту (DPP), років	2 роки 7 місяців

Джерело: розраховано за даними фінансових звітів підприємства

Причиною того, що компанії стали менш конкурентоспроможними і більше не утримують лідерство, є те, що будь-якій компанії важко змінити свою існуючу стратегію. Висока конкурентоспроможність у певний момент часу призводить до самозаспокоєння, а пошук та аналіз інформації, яка потенційно може змінити стратегію, не проводиться. Основними причинами зниження конкурентоспроможності є відсутність швидкого реагування на зміну «правил гри» на ринку та очікування ризику втрати бізнесу на цьому ринку. Основними причинами зниження конкурентоспроможності підприємств є зниження якості ресурсів (наприклад, нижча кваліфікація персоналу, вищі витрати), зменшення тиску з боку споживачів, старіння технологій, хибні цілі та завдання, втрата підприємством здатності до швидкої адаптації, послаблення внутрішньої конкуренції, коливання ринкової кон'юнктури, зниження конкурентоспроможності та відсутність чіткої стратегії.

На основі проведеного аналізу підприємств ТОВ «Нова Пошта» рекомендується розглянути відповідні стратегії забезпечення конкурентоспроможності за песимістичного, оптимістичного та найбільш вірогідного сценаріїв розвитку макро- та мікросередовища підприємства (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» за умов різних сценаріїв розвитку подій.

Джерело: сформовано за даними джерела [37]

Передумови формування стратегій та їх модифікації пов'язані з періодом розвитку економічних відносин. Кожне підприємство повинно постійно підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, щоб забезпечити довгострокове економічне зростання і високу конкурентоспроможність компанії та мати можливість розширювати свої конкурентні позиції шляхом систематичного аналізу макро- і мікроекономічної ситуації на ринку.

Тому економічна стратегія ТОВ «Нова Пошта» повинна розробляти правила і методи ефективного досягнення однотипних стратегічних цілей з точки зору їх впливу на конкурентну позицію підприємства. Взаємопов'язуючи ці локальні стратегічні цілі в часі та ресурсах, можна досягти глобальних цілей економічної стратегії компанії «Нова Пошта».

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження здійсненого у кваліфікаційній магістерській роботі можна зробити наступні висновки:

1. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є важливим фактором для забезпечення його успіху на глобальних ринках. Міжнародна конкурентоспроможність відображає здатність підприємства не лише конкурувати на внутрішньому ринку, але й ефективно працювати в умовах глобальної конкуренції, залучаючи нових споживачів та забезпечуючи стабільне зростання. Основними напрямками управління міжнародною конкурентоспроможністю є: дослідження міжнародних ринків, аналіз конкурентів на світовому рівні, адаптація продукції або послуг до потреб споживачів різних країн, впровадження інновацій та передових технологій. Важливу роль відіграють стратегії виходу на зовнішні ринки, формування глобальних ланцюгів поставок, а також управління валютними та політичними ризиками.

2. Об'єктом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є рівень міжнародної конкурентоспроможності, який необхідний та достатній для забезпечення життєздатності організації як об'єкта міжнародної конкуренції. Питання рівня міжнародної конкурентоспроможності не є приватною справою лише одного підприємства, оскільки воно є частиною більш складної національної, регіональної або галузевої економічної системи. Рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства впливає не тільки на його працівників, а й на партнерів по кооперації, місце розташування (регіон) підприємства та державу, яка отримує валютні надходження від доходів його зовнішньоекономічної діяльності.

3. Рівень конкурентоспроможності є важливим показником для участі компанії в міжнародній конкуренції. Компанія може вести активну міжнародну діяльність, якщо вона займає сильну ринкову позицію і перевершує своїх конкурентів за характеристиками продукції. І навпаки, за відсутності

комплексного підходу до управління міжнародною конкурентоспроможністю вона може займатися пасивною експортною діяльністю або слідувати за лідерами. Беручи до уваги основні фактори, що формують конкурентні переваги на міжнародних ринках, розглянемо міжнародну конкурентоспроможність компанії з точки зору того, наскільки її діяльність відповідає вимогам міжнародних ринків.

4. ТОВ «Нова Пошта» - провідна логістична та дистрибуційна компанія в Україні, що здійснює доставку вантажів та посилок по Україні та за кордон. Заснована у 2001 році, компанія швидко зростала і стала одним з найбільших приватних поштових операторів України. У серпні 2023 року ТОВ «Нова Пошта» офіційно змінила свою назву на англійську версію Nova Post. Таке рішення пов'язане з активною експансією компанії на міжнародні ринки та відкриттям нових представництв за кордоном.

5. Що стосується європейських країн, то ТОВ «Нова Пошта» має представництва в декількох європейських країнах, включаючи Польщу, Німеччину, Литву, Чехію та інші країни з великими українськими діаспорами. Таким чином, компанія не тільки обслуговує українців, які проживають за кордоном, але й розширила свої послуги міжнародної доставки. Інші країни - «Нова Пошта» не виключає можливості відкриття нових відділень у країнах з високим попитом на їхні послуги.

6. Валовий прибуток та інші операційні доходи компанії також збільшувались впродовж досліджуваного періоду, на 8,0 млн. грн., 345,5 млн. грн. та на 493,3 млн. грн., 974,1 млн. грн. відповідно. Це свідчить, що підприємство за 2022 рік стало більш прибуткове. Чистий прибуток від реалізації послуг ТОВ «Нова Пошта» збільшився на 283,5 млн грн з 2021 по 2022 рік та на 124,8 млн грн у 2023 році. Це пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації послуг, незважаючи на те, що 2022 рік був дуже складним для України через повномасштабне російське вторгнення.

7. Для забезпечення швидкої та надійної доставки документів, посилок і вантажів між європейськими країнами та Україною у 2023 році була створена

компанія «Нова Пошта Європа». У 2023 році компанія розширила свою присутність у Європі і вже відкрила представництва в 11 країнах: Молдові, Польщі, Чехії, Литві, Румунії, Німеччині, Естонії, Словаччині, Латвії, Угорщині та Італії. Обсяг міжнародних відправлень за 2021-2023 роки до Польщі значно збільшився: з 2200 млн. відправлень у 2021 році до 3614,7 млн. відправлень у 2023 році, також зросли міжнародні відправлення до інших європейських країн. Одним з ключових показників успішності – є прибутковість зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта», за останні роки найпоширеніші та найприбутковіші види міжнародних відправлень були посилки та кур'єрські послуги.

8. Аналіз показує, що ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта» мають найбільшу кількість відділень та поштових відділень, але перевага ТОВ «Нова пошта» над АТ «Укрпошта» полягає у швидкості доставки, хоча ТОВ «Торговий дім “Міст Експрес”» має найменшу кількість відділень, все ж таки конкурує з Укрпоштою за швидкістю доставки. Для збільшення ефективності керування міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» ми пропонуємо клієнтоорієнтований підхід для логістичних компаній (рис. 3.3).

9. Для покращення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта», перш за все, необхідно точно вивчити та дослідити інформацію про компанію, її постачальників та їх стан на ринку, виявити будь-які проблеми, дотримуватися рекомендацій, мінімізувати всі можливі ризики, реалізувати їх у позитивних випадках та зовсім знешкодити будь-які ризики для компанії. Сьогодні, коли підприємства мають змогу самостійно працювати на ринку, особливого значення набуває здатність цих підприємств планувати свою діяльність таким чином, щоб не збанкрутувати, отримувати достатній прибуток для фінансування своєї діяльності та бути достатньо конкурентоспроможними. На рис. 3.4 наведена модель стратегічного планування, орієнтована на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с.
2. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). С. 24-28.
3. Вихід українських компаній на польський ринок – чому цей тренд зберігатиметься у 2021 році? EUCON Юридична група: веб-сайт. URL: <https://euconlaw.com/vy-hid-ukrayins-ky-h-kompanij-na-pol-s-ky-j-ry-nokchomu-tsej-trend-zberigaty-met-sya-u-2021-rotsi/> (дата звернення 18.10.2024).
4. Ганштель В. В. Стратегічне управління як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів*. 2022. С. 12-14.
5. Горалчук І. В. Стратегічне управління організацією в мовах невизначеності. *Економіка і управління*. 2024. №2. С. 145-151.
6. Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 73-78.
7. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91.
8. Діброва Л. В., Коваленко Н. В., Колесник Т. В., Ралко О. С. Безпекове управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін у системі професійної зайнятості та публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С 35-39
9. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23-29.
10. Длугопольська Т. І., Катоола Т. Б., Хропонюк Д. О. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability*. 2024. №2. С. 92-101.

11. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

12. Довбня С. Б. Методологія формування дворівневої системи управлінської діагностики підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. №1(49). URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/1/EV20151_118-123.pdf (дата звернення 14.09.2024).

13. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.

14. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №1 (35). С 16-21.

15. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. №4. С. 64-71.

16. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. №9, 2017, с. 417-421.

17. Ільченко Т. В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3271/3195> (дата звернення 18.09.2024).

18. Іщук С. О., Полякова Ю. В., Процевят О. С. Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 20-28.

19. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Соціальна відповідальність як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. №23. С. 46-56. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/186287> (дата звернення 15.09.2024).

20. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Класичний приватний університет*. 2019. Випуск 2(13). С. 114-121.

21. Козак Ю. Г., Уханова І. О., Єрмакова О. А., Сукач О. О. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: монографія. Київ: ЦУЛ, 2019. 173 с.

22. Колокольчикова І. В. Стратегічне управління та формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 56. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/56-2021> (дата звернення 27.09.2024).

23. Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 81-85.

24. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення 24.09.2024).

25. Ксич А. О., Асцатрян А. А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859/824> (дата звернення 26.09.2024).

26. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

27. Ляшевська В. І., Євтушенко В. А., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23-29.

28. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі

цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 72-81.

29. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965> (дата звернення 25.08.2024).

30. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 22.10.2024).

31. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 22.10.2024).

32. Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора. *Економіка України*. 2017. № 1. С. 78-87.

33. Пилипенко Н. М. Конкуренстоспроможність: концептуальні основи формування. *Вісник СНАУ*. Серія «Економіка та менеджмент». 2016. Вип. 5-6 (22-23). С. 52-58.

34. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

35. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 524-532.

36. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навчальний посібник. Луцьк, 2018. 352 с.

37. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.

38. Про захист економічної конкуренції: Закон України. Документ за ред. від 07 травня 2022 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 24.10.2024).

39. Прокопенко О. В. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: монографія. Суми: Територія, 2019. 222 с.

40. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 234 с.
41. Рудакова Т. В. Стратегія управління інноваційною діяльністю соціально-економічної системи регіону. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2016. Т. 18, Вип. 2(1). С. 119-122.
42. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення 05.09.2024).
43. Синельник Л. С. SWOT – аналіз як один із можливих інструментів оцінки факторів впливу на платоспроможність підприємства. Економіка та держава. 2015. С. 62-64.
44. Скібіцький О. М., Матуєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 480 с.
45. Скриньковський Р. М. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_3_29 (дата звернення 17.08.2024).
46. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
47. Таранич А. В. Стратегії економічного зростання країн в контексті глобальних викликів розвитку світового господарства. Вісник економічної науки України. 2020. № 1 (38). С. 52-57.
48. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>. (дата звернення 26.09.2024).
49. Толуб'як В. С., Королук Ю. Г., Дудкіна О. П. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

50. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основи маркетингу: підручник. Київ: Науковий світ, 2022. 880 с.

51. Фоцій М. Д., Фоцій П. М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХП»* (економічні науки). 2022. № 4. С. 67-71. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/62734> (дата звернення 26.10.2024).

52. Цибульська Е. І. Конкуренстоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: Видво НУА, 2018. 320 с.

53. Чуницька І. І. Методологічні джерела формування стратегічних пріоритетів розвитку фінансового ринку та його інфраструктурного забезпечення. *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 374-381.

54. Шевченко Л. С. Конкуренстоспроможність бізнесу (підприємства): навчальний посібник у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с.

55. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

56. Янковий О. Г. Конкуренстоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.