МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету
Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Троянчук (Соя) Вікторія Вадимівна

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 051-Економіка
Кваліфікаційна робота

Виконала : студент групи
ЕЕПзвнм-21
Троянчук С..
_____

Науковий керівник
_____

Кваліфікаційна робота допущено
до захисту
___ _____ 20 __ р.
Завідувач кафедри
_____ **В.М. Пилявець**

ВІННИЦЯ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА **6**

1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Чинники формування конкурентних переваг підприємства. **6**

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства **13**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "НОВА ПОШТА" **18**

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ "Нова Пошта" **18**

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта" на ринку поштово-логістичних послуг України **22**

2.3. Аналіз чинників формування конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта" **31**

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "НОВА ПОШТА" **35**

3.1. Стратегічні альтернативи забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта" **35**

3.2. Розробка стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта" **41**

3.3. Економічне обґрунтування заходів із реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта" **45**

ВИСНОВКИ **51**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **53**

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкурентної боротьби та глобалізації економічних процесів питання формування та утримання конкурентних переваг підприємства набуває особливого значення. Здатність підприємства створювати та ефективно використовувати свої конкурентні переваги стає визначальним фактором його успішного функціонування та розвитку на ринку. Розробка дієвої стратегії забезпечення конкурентних переваг дозволяє підприємству не лише зміцнити свої позиції у конкурентному середовищі, але й досягти стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Актуальність зазначених питань, їх теоретична та практична значущість обумовили вибір теми магістерської роботи, визначили її мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфіаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність та класифікацію конкурентних переваг підприємства;
- визначити чинники формування конкурентних переваг підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ "Нова Пошта";
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ "Нова Пошта" на ринку поштово-логістичних послуг України;
- проаналізувати чинники формування конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта";
- обґрунтувати стратегічні альтернативи забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта";
- розробити стратегію забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта";

- здійснити економічне обґрунтування заходів із реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта".

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта".

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань конкурентоспроможності та стратегічного управління. У процесі дослідження використано такі методи: системного аналізу і синтезу, логічного узагальнення, порівняння, групування, SWOT-аналізу, економіко-статистичного аналізу, експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність та внутрішня документація ТОВ "Нова Пошта", матеріали наукових конференцій, публікації у періодичних виданнях, інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг у практичній діяльності ТОВ "Нова Пошта" та інших підприємств поштово-логістичної галузі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися та обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції "Сучасні проблеми управління підприємствами" (м. Київ, 15-16 листопада 2023 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповідей на наукових конференціях.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 58 сторінок комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Чинники формування конкурентних переваг підприємства.

У сучасних умовах глобалізації економіки та посилення конкурентної боротьби на ринках товарів і послуг питання формування та утримання конкурентних переваг підприємства набуває особливої актуальності. Здатність підприємства створювати та ефективно використовувати свої конкурентні переваги стає визначальним фактором його успішного функціонування та розвитку. Для глибокого розуміння сутності конкурентних переваг підприємства необхідно дослідити теоретичні аспекти цього поняття та розглянути існуючі підходи до їх класифікації[8].

Процес формування конкурентних переваг підприємства є складним і багатоаспектним. Він включає в себе аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення потенційних джерел конкурентних переваг, їх розвиток та використання. При цьому важливо враховувати, що конкурентні переваги не є статичними, вони постійно змінюються під впливом різних факторів. Тому підприємство повинно постійно працювати над створенням нових і підтримкою існуючих конкурентних переваг.

Для ефективного управління конкурентними перевагами підприємства необхідно розуміти їх природу та механізми формування. Вчені виділяють два основних типи конкурентних переваг: низькі витрати і диференціація. Низькі витрати відображають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж у конкурентів. Диференціація - це здатність забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або обслуговування після продажу..

При аналізі різних підходів до визначення сутності конкурентних переваг можна виділити кілька ключових аспектів. По-перше, конкурентні переваги є

відносним поняттям, що завжди розглядаються у порівнянні з конкурентами. По-друге, вони мають динамічний характер і можуть змінюватися з часом в залежності від конкурентної ситуації на ринку. Конкурентні переваги повинні забезпечувати підприємству унікальну позицію на ринку в порівнянні з конкурентами. А також повинні бути стійкими, зберігатися протягом тривалого періоду часу і забезпечувати підприємству можливість досягнення кращих результатів в діяльності порівняно з конкурентами.

Що ж до класифікації конкурентних переваг, то є кілька варіантів за чим їх групують – за характером джерела, по мірі використання, за рівнем ієрархії, за характером виникнення, за місцем виникнення. Класифікація конкурентних переваг представлені на Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Класифікація конкурентних переваг

Необхідно враховувати, що кожне джерело може мати свої переваги та обмеження, тому важливо аналізувати і перевіряти інформацію з кількох джерел, щоб отримати повністю об'єктивну картину.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища підприємства повинні постійно працювати над створенням нових і підтримкою існуючих

конкурентних переваг. Це вимагає систематичного аналізу ринкової ситуації, вивчення потреб споживачів, дослідження діяльності конкурентів, а також постійного вдосконалення власних бізнес-процесів та розвитку ключових компетенцій. Тільки такий підхід дозволить підприємству забезпечити стійке конкурентне положення на ринку і досягти довгострокового успіху[22, с. 211].

Формування конкурентних переваг підприємства є складним і багатогранним процесом, на який впливає широкий спектр чинників. Розуміння цих чинників та механізмів їх впливу є критично важливим для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. Розглянемо детально основні групи чинників, що впливають на формування конкурентних переваг[55, с. 282].

Зовнішні чинники, що впливають на формування конкурентних переваг підприємства, є критично важливими для його успіху на ринку. По-перше, глобалізація доступу до ресурсів та ринків створює нові можливості для підприємств у відкритій економіці. По-друге, швидкі зміни технологій та інновацій заставляють підприємства постійно адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Політична та економічна нестабільність, такі як правові ризики, валютні коливання та торгові обмеження, можуть впливати на діяльність підприємства і його здатність конкурувати з іншими учасниками ринку. Крім того, соціокультурні тенденції і зміни в споживацьких уподобаннях створюють вимоги до адаптації продуктів та послуг.

Інтенсивність конкуренції та дії конкурентів, такі як нові виробники або впливові гравці у галузі, вимагають від підприємства розвинути унікальні конкурентні переваги, такі як інновації, якість продукції, клієнтське обслуговування або ефективність виробництва.

Ураховуючи всі ці зовнішні фактори, підприємство може створити успішну стратегію, яка дозволить йому забезпечити стійке місце на ринку та отримувати конкурентні переваги.

Зовнішні чинники створюють загальні умови функціонування підприємства і можуть як сприяти формуванню конкурентних переваг, так і обмежувати можливості їх створення. Важливо відзначити, що підприємство не може безпосередньо впливати на ці чинники, але повинно постійно відслідковувати їх зміни та адаптуватися до них[10].

Внутрішні чинники формування конкурентних переваг пов'язані з характеристиками та ресурсами самого підприємства. Вони включають:

а) Виробничі чинники (масштаб виробництва та ефект масштабу, технологічний рівень виробництва., якість та доступність сировини і матеріалів, ефективність використання виробничих ресурсів, якість продукції)

б) Організаційно-управлінські чинники, організаційна структура підприємства, ефективність системи управління, корпоративна культура, система мотивації персоналу, якість управлінських рішень)

в) Фінансово-економічні чинники (фінансова стійкість підприємства, інвестиційна привабливість, ефективність управління витратами, рентабельність діяльності, доступ до фінансових ресурсів)

г) Інноваційні чинники (інноваційний потенціал підприємства, ефективність НДДКР, швидкість впровадження інновацій, патенти та ліцензії, унікальні технології)

д) Маркетингові чинники (ринкова частка підприємства, ефективність маркетингових комунікацій, сила бренду, лояльність споживачів,розвиненість збутової мережі)

Внутрішні чинники є більш керованими для підприємства і створюють основу для формування стійких конкурентних переваг. Ефективне управління цими чинниками дозволяє підприємству створювати унікальні комбінації ресурсів та компетенцій, які важко скопіювати конкурентам[17].

Також існують чинники, що пов'язані з діяльністю конкурентів. Ці чинники відображають відносний характер конкурентних переваг і включають: стратегії

конкурентів, ресурси та компетенції конкурентів, ринкові позиції конкурентів, інноваційна активність конкурентів, реакція конкурентів на дії підприємства.

Аналіз цих чинників дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони відносно конкурентів і виявити потенційні джерела конкурентних переваг.

Чинники, пов'язані з споживачами відображають здатність підприємства створювати цінність для споживачів і включають: потреби та очікування споживачів, сприйняття цінності продукції підприємства споживачами, задоволеність споживачів, витрати переключення споживачів на продукцію конкурентів, здатність підприємства впливати на споживчий вибір

Розуміння цих чинників дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги, які будуть значимими для споживачів і забезпечать їх лояльність.

Також важливу роль у формуванні конкурентних переваг на ринку грає часовий аспект. Швидкість реакції на зміни відображає гнучкість і ефективність бізнесу. Це може означати вчасне реагування на зміни в попиті, удосконалення виробничих процесів або запровадження нових технологій. В основі цього лежить можливість швидко реагувати на зміни в оточенні і адаптуватися до нових умов, що може допомогти компанії зберегти свою конкурентну перевагу.

Здатність підприємства швидко реагувати на зміни та випереджати конкурентів у часі може стати суттєвою конкурентною перевагою.

Ці чинники дозволяють підприємствам підвищувати ефективність діяльності, покращувати якість продукції та послуг, створювати нові бізнес-моделі.

Таким чином, формування конкурентних переваг підприємства є результатом складної взаємодії численних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Розуміння цих чинників та механізмів їх впливу є ключовим для розробки ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В сучасних умовах динамічного бізнес-середовища здатність підприємства швидко виявляти та використовувати нові

джерела конкурентних переваг стає критично важливою для його довгострокового успіху[32, с. 414]

Таблиця 1.2

Чинники, що впливають на формування конкурентних переваг

Позитивні чинники	Негативні чинники
Інновації та технологічний розвиток	Застарілі технології
Використання новітніх технологій та розробок для створення унікальних продуктів або послуг.	Використання застарілих або неефективних технологій, що призводить до зниження конкурентоспроможності.
Кваліфікація працівників	Низька кваліфікація працівників
Високий рівень професіоналізму та спеціалізованих навичок, що забезпечують ефективність роботи.	Недостатній рівень освіти та професіоналізму, що знижує продуктивність і якість роботи.
Ефективне управління ресурсами	Неекономне використання ресурсів
Оптимізація витрат, ефективне управління виробничими та людськими ресурсами.	Недостатня увага до ефективного використання ресурсів може призвести до збитків.
Маркетингові стратегії та брендинг	Слабкий маркетинг
Розробка ефективних рекламних стратегій, побудова сильної марки, здатної привернути увагу споживачів.	Невдала рекламна кампанія, відсутність бренду або погана репутація на ринку.
Інвестиції в розвиток	Відсутність інвестицій
Інвестиції в модернізацію виробництва, дослідження та розвиток нових продуктів або послуг.	Брак фінансування на інновації, розвиток чи підтримку сучасних процесів.
Підтримка держави (пільги, субсидії)	Політична та економічна нестабільність
Державна підтримка через пільги, субсидії, податкові канікули, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність.	Нестабільність законодавства, високі податки, або погані умови для ведення бізнесу.
Налагоджені партнерства та мережі	Конкуренція з боку сильних гравців на ринку
Спільна діяльність з іншими компаніями, участь у дистрибуційних мережах або кооперація для зменшення витрат.	Велика конкуренція від великих або міжнародних компаній, що мають більші ресурси та можливості.
Гнучкість і адаптивність до змін	Нездатність до адаптації

Здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, технологічних нововведень або змін у споживчому попиті.	Невміння або небажання адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі.
Висока якість продукції або послуг	Низька якість
Продукція або послуги, що відповідають високим стандартам якості, є конкурентною перевагою на ринку.	Випуск неякісної продукції, яка не відповідає вимогам споживачів.

Аналізуючи таблицю 1.2 можемо зробити висновок, що для ефективного управління формуванням конкурентних переваг підприємство повинно систематично аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище для виявлення потенційних джерел конкурентних переваг, оцінювати вплив різних чинників та розробляти стратегії на їх основі. Основними кроками є розвиток ключових компетенцій, моніторинг змін у впливі чинників та адаптація стратегії, інвестування у розвиток ресурсів та створення синергетичного ефекту взаємодії чинників. Ці дії допомагатимуть підприємству зберігати та посилювати свою конкурентну позицію на ринку.

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства

Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства є ключовим елементом у процесі управління конкурентоспроможністю. Ефективна оцінка дозволяє не лише визначити поточний стан конкурентних позицій підприємства, але й виявити потенційні джерела нових переваг, а також розробити стратегії їх зміцнення та розвитку. Розглянемо детально основні методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства[65].

Одним із найважливіших є матричні методи, які базуються на використанні матриць - таблиць, впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Ці методи дають можливість здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, його положення на ринку, визначити основні напрямки подальшого розвитку. До матричних методів відносяться : Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи), Матриця McKinsey і Матриця Shell/DPM.

Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи). Ця матриця дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства на основі двох параметрів: відносної частки ринку та темпів зростання ринку. Вона розділяє всі напрямки діяльності підприємства на чотири групи: Зірки (високий темп зростання ринку, висока частка ринку), Дійна корова (низький темп зростання ринку, висока частка ринку), Важкі діти (високий темп зростання ринку, низька частка ринку), Собаки (низький темп зростання ринку, низька частка ринку).

Використання матриці BCG дозволяє визначити, які напрямки діяльності підприємства є найбільш перспективними з точки зору конкурентних переваг, а які потребують реструктуризації або виведення з ринку.

Матриця McKinsey. Ця матриця є більш складною версією матриці BCG і враховує не лише ринкові фактори, але й внутрішні можливості підприємства. Вона базується на оцінці привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства. Матриця розділена на дев'ять квадрантів, кожен з яких відповідає певній стратегії.

Використання матриці McKinsey дозволяє більш детально оцінити конкурентні переваги підприємства в різних сферах діяльності та розробити відповідні стратегії для кожного напрямку[13].

Матриця Shell/DPM..Ця матриця схожа на матрицю McKinsey, але використовує інші параметри: конкурентоспроможність бізнесу та перспективи галузі. Вона також розділена на дев'ять квадрантів, кожен з яких відповідає певній стратегічній позиції.

Матриця Shell/DPM дозволяє оцінити конкурентні переваги підприємства з урахуванням як поточної ситуації, так і довгострокових перспектив розвитку галузі.

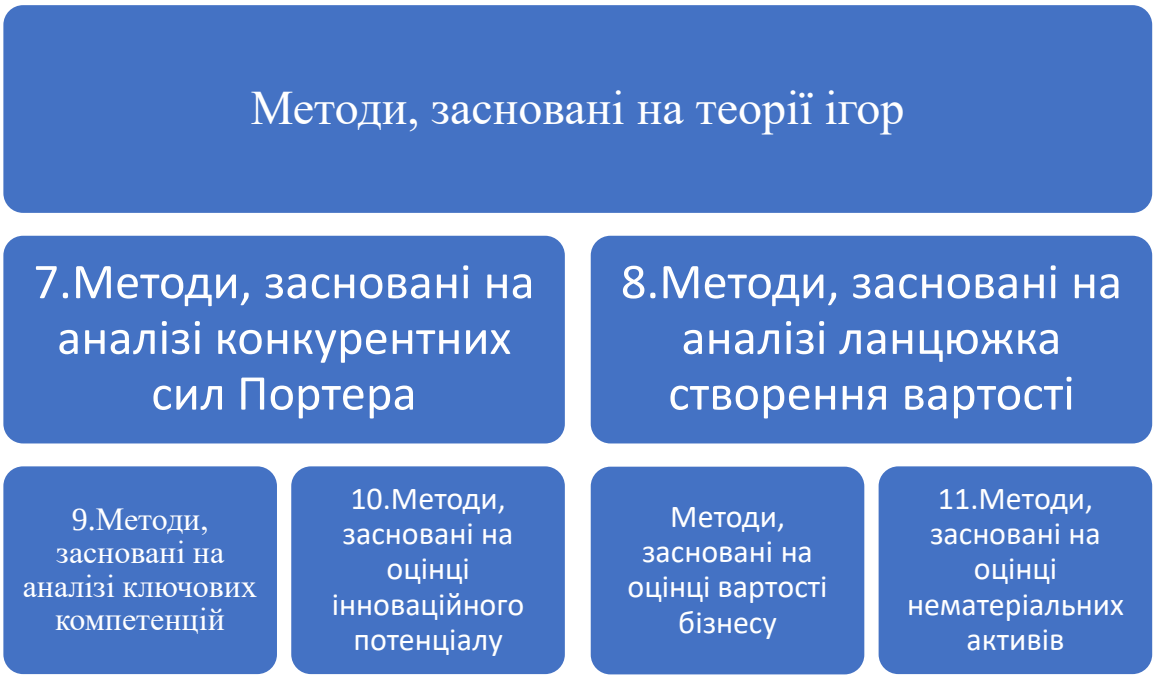
SWOT-аналіз також є одним з найбільш поширених методів оцінки конкурентних переваг підприємства. Він дозволяє виявити сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз дає можливість не лише оцінити поточні конкурентні переваги підприємства, але й визначити потенційні джерела нових переваг, а також виявити фактори, які можуть послабити конкурентні позиції підприємства в майбутньому.

Ще існують комплексні методи оцінювання конкурентних переваг підприємства, вони поєднують аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів конкурентоспроможності[52]. До таких методів відносяться: метод інтегральної оцінки, метод бенчмаркінгу, метод багатокутника конкурентоспроможності та метод експертних оцінок.

Комплексні методи дають найбільш повну оцінку конкурентних переваг підприємства, але вони є більш складними в реалізації і часто вимагають значних ресурсів для збору та аналізу інформації[43].

Таблиця 1.2



Розглянемо таблицю 1.2 трохи детальніше

Методичні підходи зазначені в таблиці 1.2 вживаються трохи рідше, але є не менш важливими в оцінюванні конкурентних переваг.

Методи, засновані на теорії ігор

Ці методи використовують математичний апарат теорії ігор для моделювання конкурентної взаємодії підприємств на ринку.

Методи, засновані на аналізі конкурентних сил Портера

Ці методи базуються на моделі п'яти конкурентних сил Майкла Портера і дозволяють оцінити конкурентні переваги підприємства в контексті галузевої структури. А саме метод аналізу конкурентних сил, який передбачає оцінку впливу кожної з п'яти сил конкуренції та метод побудови конкурентного профілю, який передбачає побудову профілю підприємства за ключовими факторами успіху в галузі і порівняння його з профілями конкурентів [35, с. 518]..

Методи, засновані на аналізі конкурентних сил Портера, дозволяють оцінити конкурентні переваги підприємства в контексті галузевої структури і виявити ключові фактори успіху в галузі.

Методи, засновані на аналізі ланцюжка створення вартості

Ці методи базуються на концепції ланцюжка створення вартості Майкла Портера і дозволяють оцінити конкурентні переваги підприємства на кожному етапі створення вартості.

Методи, засновані на аналізі ланцюжка створення вартості, дозволяють виявити джерела конкурентних переваг на кожному етапі створення продукту і оптимізувати процеси створення вартості.

Методи, засновані на аналізі ключових компетенцій

Ці методи базуються на концепції ключових компетенцій Прахалада і Хамела і дозволяють оцінити конкурентні переваги підприємства на основі його унікальних здібностей і ресурсів. Метод аналізу ключових компетенцій, метод ресурсного аналізу та метод динамічних здібностей є основними важелями серед методів, заснованих на аналізі ключових компетенцій.

Методи, засновані на аналізі ключових компетенцій, дозволяють виявити найбільш стійкі джерела конкурентних переваг підприємства, які базуються на його унікальних внутрішніх характеристиках[1].

Методи, засновані на оцінці інноваційного потенціалу

Ці методи фокусуються на оцінці здатності підприємства створювати та впроваджувати інновації як джерело конкурентних переваг.

Методи, засновані на оцінці інноваційного потенціалу, дозволяють оцінити здатність підприємства створювати нові джерела конкурентних переваг через інновації[50].

А також методи, засновані на оцінці нематеріальних активів

Ці методи фокусуються на оцінці нематеріальних активів підприємства як джерела конкурентних переваг. До них належать: метод оцінки інтелектуального капіталу, метод оцінки бренду, метод оцінки організаційної культури.

Методи, засновані на оцінці нематеріальних активів, дозволяють оцінити ті джерела конкурентних переваг, які не відображаються в традиційній

фінансовій звітності, але можуть мати критичне значення для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Вибір конкретних методів оцінювання конкурентних переваг залежить від багатьох факторів, включаючи специфіку галузі, розмір підприємства, доступність даних, цілі оцінки тощо. Найбільш ефективним підходом часто є комбінування різних методів для отримання комплексної оцінки конкурентних переваг підприємства[19, с. 208].

Важливо також зазначити, що оцінювання конкурентних переваг не повинно бути одноразовим заходом, а має здійснюватися на регулярній основі для відстеження динаміки конкурентоспроможності підприємства та своєчасного реагування на зміни у конкурентному середовищі.

Крім того, результати оцінювання конкурентних переваг повинні бути основою для розробки та коригування стратегії підприємства. Вони дозволяють виявити сильні сторони, які необхідно розвивати та використовувати, а також слабкі місця, які потребують удосконалення.

У сучасних умовах, характеризуються високою динамічністю бізнес-середовища та інтенсивною конкуренцією, особливого значення набувають методи оцінювання, які дозволяють не лише оцінити поточні конкурентні переваги, але й прогнозувати їх розвиток у майбутньому. Це можуть бути методи сценарного планування, форсайт-методи, методи аналізу великих даних (Big Data) тощо.

Таким чином, оцінювання конкурентних переваг підприємства є складним і багатоаспектним процесом, який вимагає використання різноманітних методичних підходів та інструментів. Ефективне оцінювання конкурентних переваг є ключовим елементом стратегічного управління підприємством і основою для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності на ринку[60, с. 336].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "НОВА ПОШТА"

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ "Нова Пошта"

ТОВ "Нова Пошта" є одним з провідних операторів на ринку експрес-доставки в Україні, що надає широкий спектр логістичних послуг для бізнесу та приватних осіб. Компанія була заснована у 2001 році у місті Полтава і за два десятиліття свого існування пройшла шлях від невеликого регіонального оператора до національного лідера у сфері поштово-логістичних послуг

Станом на 2022 рік, "Нова Пошта" має розгалужену мережу, яка налічує понад 9000 відділень по всій Україні. Компанія обслуговує більше 1 мільйона клієнтів щодня, що свідчить про її значну роль у логістичній інфраструктурі країни. Географія діяльності "Нової Пошти" охоплює всі регіони України, включаючи як великі міста, так і невеликі населені пункти.

Основним напрямком діяльності "Нової Пошти" є надання послуг з експрес-доставки документів, посилок та вантажів як в межах України, так і за кордон. Компанія пропонує різноманітні варіанти доставки, включаючи доставку від дверей до дверей, від дверей до відділення, від відділення до відділення, а також адресну доставку. У 2022 році компанія значно розширила свої міжнародні послуги, пропонуючи доставку більш ніж у 200 країн світу.

Важливим аспектом діяльності "Нової Пошти" є її орієнтація на інновації та технологічний розвиток. У 2022 році компанія продовжила впровадження нових технологічних рішень для оптимізації процесів доставки та підвищення якості обслуговування клієнтів. Зокрема, було розширено мережу поштоматів, що дозволило клієнтам отримувати посилки в зручний для них час без необхідності відвідування відділень.

"Нова Пошта" також активно розвиває напрямок фулфілменту - комплексного обслуговування інтернет-магазинів, що включає зберігання товарів, обробку замовлень, упаковку та доставку. Цей напрямок став особливо актуальним у 2022 році, враховуючи стрімкий розвиток електронної комерції в Україні.

У структурі компанії важливе місце займає "НП Логістик" - підрозділ, що спеціалізується на наданні комплексних логістичних рішень для бізнесу. Цей підрозділ забезпечує складське зберігання, управління запасами, митно-брокерські послуги та інші спеціалізовані логістичні сервіси.

Одним з ключових факторів успіху "Нової Пошти" є її клієнтоорієнтованість. Компанія постійно працює над удосконаленням якості обслуговування та розширенням спектру послуг відповідно до потреб клієнтів. У 2022 році було впроваджено ряд нових сервісів, зокрема, розширено можливості мобільного додатку, який дозволяє клієнтам здійснювати повний цикл операцій - від оформлення відправлення до його отримання.

Важливим напрямком діяльності "Нової Пошти" є корпоративна соціальна відповідальність. Компанія реалізує ряд соціальних проектів, спрямованих на підтримку освіти, культури та спорту в Україні. У 2022 році, враховуючи складну ситуацію в країні, "Нова Пошта" активно долучилася до гуманітарних ініціатив, надаючи безкоштовні послуги з доставки гуманітарної допомоги[6, с. 152].

Фінансові показники "Нової Пошти" у 2022 році демонструють стабільне зростання, незважаючи на складні економічні умови. За підсумками року компанія збільшила свій дохід на 15% порівняно з попереднім роком, що свідчить про її стійкість та здатність адаптуватися до викликів ринку.

Компанія також продовжує інвестувати у розвиток своєї інфраструктури. У 2022 році було відкрито новий сортувальний термінал у Києві, який дозволив збільшити пропускну здатність та покращити швидкість обробки відправлень. Загальний обсяг інвестицій у розвиток інфраструктури склав близько 1 мільярда гривень.

"Нова Пошта" приділяє значну увагу розвитку свого персоналу. Станом на 2022 рік, у компанії працює понад 32 000 співробітників. Компанія реалізує програми навчання та розвитку персоналу, а також впроваджує інноваційні підходи до управління людськими ресурсами.

Важливим аспектом діяльності "Нової Пошти" є її екологічна відповідальність. У 2022 році компанія продовжила реалізацію своєї екологічної стратегії, спрямованої на зменшення впливу на навколишнє середовище. Зокрема, було розширено використання електромобілів для доставки у містах та впроваджено програму з переробки упаковки.

У сфері міжнародної діяльності "Нова Пошта" у 2022 році зосередилася на розвитку своєї присутності в країнах Європейського Союзу. Було відкрито нові представництва в Польщі та Німеччині, що дозволило покращити якість та швидкість міжнародних доставок.

Компанія також активно розвиває напрямок B2B послуг. У 2022 році було запроваджено ряд нових сервісів для корпоративних клієнтів, включаючи розширені можливості інтеграції з системами управління складом та облікові системи клієнтів.

"Нова Пошта" приділяє значну увагу цифровізації своїх процесів. У 2022 році було впроваджено нову систему управління відносинами з клієнтами (CRM), яка дозволила покращити якість обслуговування та підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Важливим напрямком розвитку компанії є розширення мережі партнерських відділень. У 2022 році кількість партнерських відділень зросла на 20%, що дозволило "Новій Пошті" бути присутньою навіть у найвіддаленіших куточках України.

Компанія також активно розвиває свій бренд. У 2022 році було проведено ребрендинг, який відобразив нову стратегію компанії, орієнтовану на інновації та клієнтоорієнтованість. Нова айдентика "Нової Пошти" підкреслює її прагнення бути сучасною, динамічною та технологічною компанією[27].

У сфері безпеки "Нова Пошта" у 2022 році впровадила нові системи захисту даних клієнтів та посилила заходи фізичної безпеки у відділеннях та сортувальних центрах. Це дозволило значно підвищити рівень безпеки послуг, що надаються компанією.

"Нова Пошта" також активно співпрацює з державними органами та бере участь у розробці нормативно-правових актів, що регулюють сферу поштово-логістичних послуг в Україні. У 2022 році компанія внесла ряд пропозицій щодо вдосконалення законодавства у сфері електронної комерції та логістики.

Важливим аспектом діяльності "Нової Пошти" є її вплив на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні. Компанія надає комплексні рішення для підприємців, які дозволяють їм ефективно організувати логістику своїх товарів та розширювати географію продажів.

У 2022 році "Нова Пошта" продовжила розвиток своєї програми лояльності. Було впроваджено нові рівні програми та розширено спектр привілеїв для постійних клієнтів. Це дозволило значно збільшити кількість активних учасників програми лояльності.

Компанія також приділяє значну увагу розвитку корпоративної культури. У 2022 році було проведено ряд заходів, спрямованих на підвищення залученості співробітників та формування єдиної корпоративної ідентичності.

"Нова Пошта" активно підтримує інновації в Україні. У 2022 році компанія запустила акселераційну програму для стартапів у сфері логістики та електронної комерції, надаючи молодим компаніям можливість тестувати свої рішення на інфраструктурі "Нової Пошти".

У сфері міжнародного співробітництва "Нова Пошта" у 2022 році уклала ряд стратегічних партнерств з провідними логістичними компаніями світу, що дозволило покращити якість міжнародних доставок та розширити географію присутності компанії.

Таким чином, станом на 2022 рік, ТОВ "Нова Пошта" є динамічною, інноваційною компанією, яка займає лідируючі позиції на ринку поштово-логістичних послуг України. Компанія постійно розвивається, впроваджує нові технології, розширює спектр послуг та географію діяльності, приділяючи значну увагу якості обслуговування клієнтів та соціальній відповідальності.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта" на ринку поштово-логістичних послуг України

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта" на ринку поштово-логістичних послуг України є ключовим аспектом аналізу діяльності компанії та визначення її позиції на ринку. Для проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності необхідно розглянути ряд факторів, включаючи фінансові показники, якість послуг, інноваційність, клієнтоорієнтованість та інші аспекти діяльності компанії[61].

Перш за все, варто розглянути динаміку основних фінансових показників ТОВ "Нова Пошта" за період 2020-2022 років (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових показників ТОВ "Нова Пошта" за період 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022
Дохід (млрд грн)	17,5	22,3	25,6
Чистий прибуток (млрд грн)	1,2	1,8	2,1
EBITDA (млрд грн)	2,8	3,5	4,2
Рентабельність за EBITDA (%)	16,0	15,7	16,4

[Створено автором]

Як видно з таблиці, ТОВ "Нова Пошта" демонструє стабільне зростання фінансових показників протягом аналізованого періоду. Зокрема, дохід компанії зріс з 17.5 млрд грн у 2020 році до 25.6 млрд грн у 2022 році, що свідчить про зміцнення позицій компанії на ринку та зростання обсягів наданих послуг. Чистий прибуток також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 1.2 млрд грн у 2020 році до 2.1 млрд грн у 2022 році. Це вказує на ефективність операційної діяльності компанії та її здатність генерувати прибуток навіть в умовах складної економічної ситуації.

Показник EBITDA, який відображає операційну ефективність компанії без урахування фінансових та інвестиційних факторів, також демонструє

стабільне зростання. Це свідчить про здатність "Нової Пошти" ефективно управляти своїми операційними витратами та збільшувати прибутковість основної діяльності.

Рентабельність за EBITDA залишається на високому рівні протягом усього аналізованого періоду, що вказує на стабільність та ефективність бізнес-моделі компанії. Незначне коливання цього показника (від 15.7% до 16.4%) може бути пов'язане з інвестиціями в розвиток інфраструктури та нові технології.

Для оцінки конкурентоспроможності важливо також розглянути частку ринку, яку займає ТОВ "Нова Пошта" в сегменті експрес-доставки в Україні (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Частка ринку, яку займає ТОВ "Нова Пошта" в сегменті експрес-доставки в Україні

Показник	2020	2021	2022
Частка ринку (%)	32	35	38
Кількість відділень	6000	8000	9000
Кількість активних клієнтів (млн)	7,5	8,8	10,2

[Створено автором]

Як бачимо, "Нова Пошта" демонструє стабільне зростання частки ринку, збільшивши її з 32% у 2020 році до 38% у 2022 році. Це свідчить про зміцнення конкурентних позицій компанії та її здатність залучати нових клієнтів. Важливим фактором зростання частки ринку є розширення мережі відділень, кількість яких зросла з 6000 у 2020 році до 9000 у 2022 році. Це дозволило "Новій Пошті" збільшити географічне покриття та зробити свої послуги доступнішими для більшої кількості клієнтів.

Кількість активних клієнтів також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 7.5 млн у 2020 році до 10.2 млн у 2022 році. Це вказує на високий рівень довіри до компанії та ефективність її маркетингових стратегій.

Для оцінки конкурентоспроможності важливо також проаналізувати якість послуг, що надаються компанією. Розглянемо ключові показники якості обслуговування (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Ключові показники якості обслуговування

Показник	2020	2021	2022
Своєчасність доставки (%)	95	96	97
Індекс задоволеності клієнтів (NPS)	65	68	72
Кількість скарг на 1000 відправлень	3,2	2,8	2,5

[Створено автором]

Дані таблиці свідчать про постійне підвищення якості послуг ТОВ "Нова Пошта". Зокрема, показник своєчасності доставки зріс з 95% у 2020 році до 97% у 2022 році, що є високим показником для галузі. Індекс задоволеності клієнтів (NPS) також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 65 у 2020 році до 72 у 2022 році. Це вказує на зростання лояльності клієнтів та їхню готовність рекомендувати послуги компанії. Кількість скарг на 1000 відправлень зменшилася з 3.2 у 2020 році до 2.5 у 2022 році, що свідчить про підвищення якості обслуговування та ефективність системи управління якістю в компанії.

Важливим фактором конкурентоспроможності "Нової Пошти" є її інноваційність та здатність впроваджувати нові технології. Розглянемо основні інноваційні проекти компанії за аналізований період (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Основні інноваційні проекти компанії за аналізований період

Рік	Інноваційний проект
2020	Запуск системи автоматизованого сортування відправлень
2021	Впровадження технології штучного інтелекту для оптимізації маршрутів доставки
2022	Розширення мережі поштоматів та запуск системи безконтактної доставки

[Створено автором]

Ці інноваційні проекти дозволили "Новій Пошті" підвищити ефективність операційних процесів, покращити якість обслуговування клієнтів та створити додаткові конкурентні переваги.

Для оцінки конкурентоспроможності важливо також розглянути цінову політику компанії. Порівняємо середню вартість доставки посилки вагою до 2 кг на відстань до 500 км у "Нової Пошти" та її основних конкурентів (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Компанія	2020	2021	2022
«Нова Пошта»	65 грн	70 грн	75 грн
Конкурент А	70 грн	75 грн	80 грн
Конкурент В	68 грн	72 грн	78 грн
Конкурент С	63 грн	69 грн	76 грн

[Створено автором]

Як бачимо, цінова політика "Нової Пошти" є конкурентоспроможною. Хоча компанія не є найдешевшою на ринку, її ціни знаходяться на середньому рівні, що в поєднанні з високою якістю послуг та широкою мережею відділень робить її привабливою для клієнтів.

Важливим аспектом конкурентоспроможності є також міжнародна діяльність компанії. Розглянемо динаміку міжнародних відправлень "Нової Пошти" (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Динаміка міжнародних відправлень "Нової Пошти"

Показник	2020	2021	2022
Кількість міжнародних відправлень (млн)	2,5	3,2	4,1
Частка міжнародних відправлень у загальному обсязі (%)	5	6	7

[Створено автором]

Дані таблиці 2.6 свідчать про зростання обсягів міжнародних відправлень та збільшення їх частки у загальному обсязі послуг компанії. Це вказує на успішний розвиток міжнародного напрямку діяльності "Нової Пошти" та зміцнення її конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності важливо також розглянути нефінансові показники, які відображають соціальну відповідальність та екологічність діяльності компанії (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Нефінансові показники, які відображають соціальну відповідальність та екологічність діяльності компанії

Показник	2020	2021	2022
Інвестиції в соц. проекти	15	20	25
Кількість працевлаштованих людей з інвалідністю	250	300	350
Частка електромобілів у автопарку (%)	5	8	12

[Створено автором]

Ці дані свідчать про зростаючу увагу компанії до питань соціальної відповідальності та екології, що позитивно впливає на її імідж та конкурентоспроможність.

Для оцінки конкурентоспроможності "Нової Пошти" важливо також проаналізувати її позиції відносно основних конкурентів за ключовими показниками. Розглянемо порівняльну таблицю за 2022 рік (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Позиції відносно основних конкурентів за ключовими показниками

Показник	«Нова Пошта»	Конкурент А	Конкурент В	Конкурент С
Частка ринку (%)	38	25	18	12
Кількість відділень	9000	6000	4500	3000
Своєчасність доставки (%)	97	95	94	93
Індекс задоволеності клієнтів (NPS)	72	65	60	58

[Створено автором]

Ці дані свідчать про значні інвестиції компанії у свій розвиток, що створює основу для подальшого зміцнення її конкурентних позицій.

Підсумовуючи аналіз конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта" на ринку поштово-логістичних послуг України, можна зробити висновок, що компанія займає лідируючі позиції в галузі. Це підтверджується стабільним зростанням фінансових показників, збільшенням частки ринку, розширенням мережі відділень та постійним підвищенням якості послуг.

Ключовими факторами конкурентоспроможності "Нової Пошти" є: широка мережа відділень, яка забезпечує високу доступність послуг для клієнтів; висока якість обслуговування, що підтверджується зростанням індексу задоволеності клієнтів та зниженням кількості скарг; інноваційність та активне впровадження нових технологій, що дозволяє підвищувати ефективність операційних процесів та покращувати якість послуг; конкурентоспроможна цінова політика, яка забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості послуг; успішний розвиток міжнародного напрямку діяльності, що дозволяє компанії розширювати свою присутність на глобальному ринку; значні інвестиції в розвиток інфраструктури та технологій, які створюють основу для довгострокового зростання; соціальна відповідальність та екологічність діяльності, що позитивно впливає на імідж компанії[7].

Однак, незважаючи на сильні конкурентні позиції, "Нова Пошта" стикається з рядом викликів, які можуть вплинути на її конкурентоспроможність у майбутньому. Серед них можна виділити: посилення конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг, зокрема, з боку міжнародних компаній; зростання вимог клієнтів до швидкості та якості доставки; необхідність постійних інвестицій у розвиток технологій та інфраструктури для підтримки конкурентних переваг; ризики, пов'язані з нестабільною економічною та політичною ситуацією в країні.

Для подальшого зміцнення своїх конкурентних позицій "Новій Пошті" рекомендується зосередитися на наступних напрямках: продовження інвестицій у розвиток технологічної інфраструктури, зокрема, у автоматизацію процесів сортування та доставки; розширення спектру додаткових послуг, особливо в

сегменті електронної комерції; подальший розвиток міжнародного напрямку діяльності, включаючи створення власної мережі за кордоном; впровадження програм лояльності для утримання існуючих клієнтів та залучення нових; посилення фокусу на екологічності діяльності, зокрема, через розширення використання електротранспорту та впровадження програм переробки упаковки.

Важливим аспектом підтримки конкурентоспроможності є також постійний моніторинг ринку та адаптація стратегії компанії до змін у зовнішньому середовищі. "Нова Пошта" повинна бути готова швидко реагувати на нові виклики та можливості, які виникають на ринку поштово-логістичних послуг[40].

Окремо варто відзначити роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності компанії. "Нова Пошта" приділяє значну увагу навчанню та розвитку персоналу, що дозволяє підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів та ефективність операційних процесів. Подальші інвестиції в розвиток людського капіталу, включаючи програми навчання, системи мотивації та створення комфортних умов праці, будуть важливим фактором підтримки конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

Аналіз конкурентоспроможності "Нової Пошти" також вказує на важливість розвитку партнерських відносин з іншими учасниками ринку. Компанія активно співпрацює з інтернет-магазинами, банками, страховими компаніями та іншими партнерами, що дозволяє їй розширювати спектр послуг та створювати додаткову цінність для клієнтів. Подальший розвиток екосистеми партнерств може стати важливим джерелом конкурентних переваг для "Нової Пошти".

У контексті цифрової трансформації галузі, "Нова Пошта" демонструє лідерство у впровадженні цифрових технологій. Компанія активно розвиває свій мобільний додаток, онлайн-сервіси для оформлення відправлень, системи

трекінгу посилок. Ці інновації не лише підвищують зручність користування послугами для клієнтів, але й дозволяють оптимізувати внутрішні процеси компанії, що позитивно впливає на її конкурентоспроможність[18].

Важливим фактором конкурентоспроможності "Нової Пошти" є також її здатність адаптуватися до змін у споживчій поведінці. Компанія активно розвиває нові формати обслуговування, такі як поштомати, які стають все більш популярними серед клієнтів, особливо в умовах пандемії. Крім того, "Нова Пошта" пропонує гнучкі рішення для різних сегментів клієнтів - від індивідуальних відправників до великих корпоративних клієнтів, що дозволяє їй задовольняти потреби різних груп споживачів.

Аналіз конкурентоспроможності "Нової Пошти" також вказує на важливість бренду компанії. За роки своєї діяльності "Нова Пошта" створила сильний бренд, який асоціюється з надійністю, швидкістю та інноваційністю. Це є важливою конкурентною перевагою, особливо на ринку, де довіра клієнтів відіграє ключову роль. Подальший розвиток бренду та підтримка позитивного іміджу компанії будуть важливими факторами збереження та посилення її конкурентних позицій.

У контексті глобалізації ринку поштово-логістичних послуг, "Нова Пошта" демонструє здатність конкурувати не лише на локальному, але й на міжнародному рівні. Розвиток міжнародного напрямку діяльності, включаючи створення представництв за кордоном та партнерства з глобальними логістичними компаніями, дозволяє "Новій Пошті" розширювати свою присутність на міжнародному ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Важливим аспектом конкурентоспроможності "Нової Пошти" є також її внесок у розвиток логістичної інфраструктури України. Інвестиції компанії у будівництво сортувальних центрів, розширення мережі відділень та розвиток транспортного парку не лише підвищують ефективність її власної діяльності,

але й сприяють загальному розвитку логістичної галузі в країні, що створює позитивний ефект для всієї економіки.

Підсумовуючи аналіз конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта" на ринку поштово-логістичних послуг України, можна зробити висновок, що компанія займає сильні позиції завдяки комбінації факторів, включаючи широку мережу відділень, високу якість послуг, інноваційність, ефективну цінову політику та сильний бренд. Проте, для збереження та посилення своїх конкурентних позицій в майбутньому, компанії необхідно продовжувати інвестувати в розвиток технологій та інфраструктури, адаптуватися до змін у споживчій поведінці, розширювати спектр послуг та розвивати міжнародний напрямок діяльності. Здатність "Нової Пошти" ефективно відповідати на ці виклики буде ключовим фактором її довгострокової конкурентоспроможності на динамічному ринку поштово-логістичних послуг[31, с. 209].

2.3. Аналіз чинників формування конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта"

Аналіз чинників формування конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта" є ключовим для розуміння успіху компанії на ринку поштово-логістичних послуг України. Ці чинники можна розділити на кілька основних категорій: внутрішні, зовнішні та змішані[3].

До внутрішніх чинників формування конкурентних переваг "Нової Пошти" насамперед відноситься ефективна організаційна структура компанії. За роки свого існування "Нова Пошта" створила гнучку та адаптивну організаційну структуру, яка дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати інновації. Ця структура забезпечує ефективну взаємодію між різними підрозділами компанії, що сприяє оптимізації бізнес-процесів та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Іншим важливим внутрішнім чинником є потужна технологічна база "Нової Пошти". Компанія постійно інвестує в розвиток своєї IT-інфраструктури, впроваджує передові технології у сфері логістики та автоматизації процесів. Це дозволяє "Новій Пошті" оптимізувати операційні процеси, підвищувати швидкість обробки та доставки відправлень, а також забезпечувати високий рівень безпеки та надійності послуг.

Людський капітал є ще одним ключовим внутрішнім чинником формування конкурентних переваг "Нової Пошти". Компанія приділяє значну увагу навчанню та розвитку персоналу, впроваджує ефективні системи мотивації та створює комфортні умови праці. Це дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та ефективність роботи компанії в цілому.

Фінансова стабільність та інвестиційна активність також є важливими внутрішніми чинниками конкурентних переваг "Нової Пошти". Компанія демонструє стабільне фінансове зростання та активно інвестує у розвиток своєї інфраструктури та нові технології. Це дозволяє "Новій Пошті" постійно

розширювати свою мережу, впроваджувати інновації та покращувати якість послуг[57].

Серед зовнішніх чинників формування конкурентних переваг "Нової Пошти" варто відзначити динамічний розвиток ринку електронної комерції в Україні. Зростання онлайн-торгівлі стимулює попит на послуги доставки, що створює сприятливі умови для розвитку компанії. "Нова Пошта" ефективно використовує цей тренд, пропонуючи комплексні рішення для інтернет-магазинів та розвиваючи послуги фулфілменту.

Іншим важливим зовнішнім чинником є зміна споживчих вподобань та зростання вимог клієнтів до якості та швидкості доставки. "Нова Пошта" активно адаптується до цих змін, впроваджуючи нові формати обслуговування (наприклад, поштомати) та розвиваючи додаткові сервіси для підвищення зручності користування послугами.

Регуляторне середовище також відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг "Нової Пошти". Компанія активно взаємодіє з державними органами, бере участь у розробці нормативно-правових актів у сфері поштово-логістичних послуг, що дозволяє їй впливати на формування сприятливого регуляторного середовища.

До змішаних чинників, які впливають на формування конкурентних переваг "Нової Пошти", можна віднести репутацію та бренд компанії. За роки своєї діяльності "Нова Пошта" створила сильний бренд, який асоціюється з надійністю, швидкістю та інноваційністю. Це є результатом як внутрішніх зусиль компанії (якість послуг, маркетингова стратегія), так і зовнішніх факторів (відгуки клієнтів, суспільне сприйняття).

Інноваційність також можна розглядати як змішаний чинник формування конкурентних переваг. З одного боку, це внутрішня характеристика компанії, яка визначається її корпоративною культурою та інвестиціями в НДДКР. З іншого боку, інноваційність "Нової Пошти" значною мірою стимулюється

зовнішніми факторами, такими як технологічний прогрес та конкуренція на ринку[28].

Партнерські відносини є ще одним важливим змішаним чинником. "Нова Пошта" активно розвиває співпрацю з різними партнерами - від інтернет-магазинів до міжнародних логістичних компаній. Це дозволяє компанії розширювати спектр послуг, виходити на нові ринки та створювати додаткову цінність для клієнтів[37].

Для більш детального аналізу чинників формування конкурентних переваг "Нової Пошти" розглянемо наступну таблицю (табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Аналіз чинників формування конкурентних переваг «Нової Пошти»

Чинник	Тип	Вплив на конкурентні переваги	Рівень важливості (1-5)
Організаційна структура	Внутрішній	Забезпечує гнучкість та адаптивність	4
Технологічна база	Внутрішній	Підвищує ефективність операцій	5
Людський капітал	Внутрішній	Забезпечує високу якість обслуговування	5
Фінансова стабільність	Внутрішній	Дозволяє інвестувати в розвиток	4
Розвиток e-commerce	Зовнішній	Стимулює попит на послуги	5
Зміна споживчих вподобань	Зовнішній	Стимулює розвиток нових сервісів	4
Регуляторне середовище	Зовнішній	Впливає на умови ведення бізнесу	3
Бренд та репутація	Змішаний	Підвищує лояльність клієнтів	5
Інноваційність	Змішаний	Створює нові конкурентні	5

		переваги	
Партнерські відносини	Змішаний	Розширює можливості компанії	4

[Створено автором]

Ця таблиця демонструє різноманітність чинників, що впливають на формування конкурентних переваг "Нової Пошти", та їхню відносну важливість. Як бачимо, найбільш важливими є технологічна база, людський капітал, розвиток електронної комерції, бренд та репутація, а також інноваційність компанії.

Аналіз цих чинників дозволяє зробити висновок, що конкурентні переваги "Нової Пошти" формуються завдяки комплексному підходу, який поєднує ефективне управління внутрішніми ресурсами компанії з вмінням адаптуватися до зовнішніх умов та використовувати можливості, які надає ринок..

Для подальшого зміцнення своїх конкурентних позицій "Новій Пошті" рекомендується продовжувати інвестувати в розвиток технологічної бази та людського капіталу, активно впроваджувати інновації, розвивати партнерські відносини та адаптувати свої послуги до змінних потреб клієнтів. Особливу увагу слід приділити розвитку міжнародного напрямку діяльності та впровадженню екологічних ініціатив, які можуть стати важливими джерелами конкурентних переваг у майбутньому[14, с. 232].

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "НОВА ПОШТА"

3.1. Стратегічні альтернативи забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта"

ТОВ "Нова Пошта" є одним із лідерів на ринку поштово-логістичних послуг України. Для збереження та посилення своїх конкурентних позицій компанії необхідно постійно розвиватися та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Розглянемо основні стратегічні альтернативи, які може розглянути "Нова Пошта" для забезпечення своїх конкурентних переваг[39].

Розпочнемо з стратегії лідерства за витратами. Вона передбачає досягнення найнижчих витрат у галузі, що дозволить компанії пропонувати конкурентні ціни на свої послуги. Для "Нової Пошти" реалізація цієї стратегії може включати такі заходи як: оптимізація логістичних процесів, автоматизація процесів, ефективне управління персоналом, оптимізація мережі відділень, зниження витрат на паливо.

Оптимізація логістичних процесів: впровадження сучасних технологій управління ланцюгами поставок, оптимізація маршрутів доставки, використання аналітики великих даних для прогнозування обсягів відправлень.

Автоматизація процесів: впровадження роботизованих систем сортування відправлень, використання дронів для доставки у важкодоступні місця, автоматизація процесів обробки замовлень.

Ефективне управління персоналом: оптимізація чисельності персоналу, впровадження систем мотивації, орієнтованих на підвищення продуктивності праці.

Оптимізація мережі відділень: аналіз ефективності існуючих відділень, закриття неприбуткових точок, розвиток мережі поштоматів як більш економічної альтернативи традиційним відділенням.

Зниження витрат на паливо: оновлення автопарку більш економічними транспортними засобами, впровадження систем контролю витрат палива.

Ще одна стратегія Реалізація стратегії лідерства за витратами дозволить "Новій Пошті" пропонувати конкурентні ціни на свої послуги, що особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг. Однак, ця стратегія також має певні ризики, зокрема, можливе зниження якості послуг при надмірному фокусі на скороченні витрат.

Наступна стратегія, на яку варто звернути увагу - стратегія диференціації.

Ця стратегія передбачає створення унікальної пропозиції, яка відрізняє компанію від конкурентів. Для "Нової Пошти" реалізація стратегії диференціації може включати: розширення спектру послуг , підвищення якості обслуговування, інноваційні технологічні рішення, персоналізація послуг, екологічна відповідальність[5].

Розширення спектру послуг: впровадження нових видів доставки (наприклад, термінова доставка протягом години, доставка великогабаритних вантажів, спеціалізована доставка для певних видів товарів).

Підвищення якості обслуговування: впровадження системи управління якістю, навчання персоналу, розвиток культури клієнтоорієнтованості.

Інноваційні технологічні рішення: розробка зручного мобільного додатку з розширеним функціоналом, впровадження технологій доповненої реальності для вибору упаковки, використання чат-ботів для обслуговування клієнтів.

Персоналізація послуг: впровадження системи персоналізованих рекомендацій на основі історії відправлень клієнта, розробка індивідуальних логістичних рішень для корпоративних клієнтів.

Екологічна відповідальність: впровадження екологічно чистих видів транспорту для доставки, використання багаторазової упаковки, розробка програм утилізації відходів.

Стратегія диференціації дозволить "Новій Пошті" виділитися на фоні конкурентів та залучити клієнтів, готових платити більше за унікальні та якісні

послуги. Однак, ця стратегія вимагає значних інвестицій у розробку та впровадження інновацій, а також ефективного маркетингу для донесення цінності унікальної пропозиції до споживачів.

Стратегія фокусування – наступна стратегічна альтернатива. Вона передбачає концентрацію на певному сегменті ринку або групі споживачів. Для "Нової Пошти" можливі наступні варіанти фокусування: фокус на електронній комерції, фокус на корпоративних клієнтах, фокус на міжнародних відправленнях, фокус на преміум-сегменті.

Фокус на електронній комерції: розробка спеціалізованих рішень для інтернет-магазинів, включаючи інтеграцію з популярними платформами електронної комерції, надання послуг фулфілменту, розробка зручних інструментів для відстеження відправлень.

Фокус на корпоративних клієнтах: розробка комплексних логістичних рішень для великих підприємств, включаючи управління складськими запасами, оптимізацію ланцюгів поставок, надання аналітичних послуг.

Фокус на міжнародних відправленнях: розвиток мережі міжнародних партнерств, спрощення процедур міжнародної доставки, надання послуг митного оформлення.

Фокус на преміум-сегменті: розробка ексклюзивних послуг для VIP-клієнтів, включаючи персональних менеджерів, пріоритетну обробку відправлень, елітні відділення з підвищеним рівнем комфорту.

Стратегія фокусування дозволить "Новій Пошті" стати експертом у певному сегменті ринку та краще задовольняти потреби цільової аудиторії. Однак, ця стратегія також має ризики, пов'язані з обмеженням потенціалу зростання та вразливістю до змін у обраному сегменті[49, с. 225].

Також варто згадати про стратегію інтеграції.

Ця стратегія передбачає розширення діяльності компанії шляхом інтеграції з іншими учасниками ринку. Для "Нової Пошти" можливі наступні варіанти інтеграції: вертикальна інтеграція вперед (розвиток власної мережі

інтернет-магазинів або маркетплейсу, що дозволить контролювати весь ланцюжок від замовлення до доставки), вертикальна інтеграція назад (створення власного виробництва упаковки, розвиток власного автопарку та сервісних центрів для його обслуговування),горизонтальна інтеграція(придбання або об'єднання з іншими логістичними компаніями для розширення географії присутності та спектру послуг),діагональна інтеграція (придбання або створення партнерств з компаніями із суміжних галузей, наприклад, з фінансовими установами для розвитку послуг фінансової логістики).

Стратегія інтеграції може дозволити "Новій Пошті" отримати більший контроль над ланцюжком створення вартості, досягти економії на масштабі та розширити свою присутність на ринку. Однак, ця стратегія вимагає значних інвестицій та несе ризики, пов'язані з управлінням більш складною організаційною структурою[21, с. 252].

Беззаперечно стратегія диверсифікації також займає важливе місце.

Ця стратегія передбачає вихід компанії на нові ринки або в нові сфери діяльності. Для "Нової Пошти" можливі наступні напрямки диверсифікації: розвиток фінансових послуг, вихід на ринок складської нерухомості, розвиток консалтингових послуг, створення освітнього центру, вихід на ринок електронної комерції,

Стратегія диверсифікації може дозволити "Новій Пошті" знизити залежність від одного виду діяльності та використати свої компетенції для створення нових джерел доходу. Однак, ця стратегія також несе ризики, пов'язані з виходом на нові, незнайомі ринки.

Також в інформаційному полі ми часто чуємо про стратегію інновацій.

Ця стратегія передбачає постійний пошук та впровадження інноваційних рішень для створення унікальних конкурентних переваг.

Стратегія інновацій може дозволити "Новій Пошті" постійно випереджати конкурентів та створювати нові стандарти у галузі. Однак, ця

стратегія вимагає значних інвестицій у НДДКР та несе ризики, пов'язані з неуспішними інноваціями[54, с. 316].

Дуже важливою також стратегія партнерства та співпраці, передбачає створення стратегічних альянсів та партнерств для посилення конкурентних позицій.

Стратегія партнерства може дозволити "Новій Пошті" отримати доступ до нових ресурсів, технологій та ринків без необхідності значних інвестицій. Однак, ця стратегія вимагає ефективного управління партнерськими відносинами та може нести ризики, пов'язані з залежністю від партнерів[16].

І завершальною стратегія географічної експансії

Ця стратегія передбачає розширення діяльності компанії на нові географічні ринки. Для "Нової Пошти" можливі наступні напрямки географічної експансії: розширення мережі відділень у менш охоплених регіонах України, вихід на ринки сусідніх країн , розвиток міжнародної мережі доставки через партнерства з локальними операторами в різних країнах, створення хабів для міжнародної доставки в стратегічно важливих точках.

Стратегія географічної експансії може дозволити "Новій Пошті" збільшити свою частку ринку та диверсифікувати джерела доходу. Однак, ця стратегія вимагає значних інвестицій та несе ризики, пов'язані з виходом на нові, незнайомі ринки з іншими правилами гри та конкурентним середовищем.

Вибір конкретної стратегії або комбінації стратегій залежить від багатьох факторів, включаючи поточну позицію компанії на ринку, наявні ресурси, конкурентне середовище, тенденції розвитку галузі тощо. Важливо провести детальний аналіз кожної стратегічної альтернативи, оцінити її потенційні вигоди та ризики[62, с. 419].

Коли мова йде про вибір та реалізацію стратегії забезпечення конкурентних переваг, "Нова Пошта" повинна уважно розглянути кілька ключових аспектів. Перш за все, стратегія повинна відповідати місії і цінностям компанії. Це може включати в себе зобов'язання до швидкої та надійної

доставки, а також створення сприятливого середовища для клієнтів та співробітників.

Другим важливим аспектом є ресурсне забезпечення. "Нова Пошта" повинна мати достатні ресурси, такі як працівники, технічне обладнання та фінансові можливості, щоб успішно втілити свою стратегію.

Організаційна готовність також грає ключову роль у успішному впровадженні стратегії. Компанія повинна мати достатню кількість кваліфікованих та мотивованих співробітників, а також ефективну систему управління.

Ринкові тенденції, технологічні тренди та конкурентне середовище також варто враховувати при розробці стратегії. "Нова Пошта" повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб постійно пристосовуватися до змін на ринку та у конкурентному середовищі.

Нарешті, регуляторне середовище, глобальні тренди та сценарне планування також можуть впливати на успіх стратегії компанії. Важливо, щоб "Нова Пошта" була свідома цих факторів і реагувала на них вчасно.

Узагальнюючи, успішна стратегія забезпечення конкурентних переваг вимагає уважного аналізу та розгляду всіх вищезгаданих аспектів для забезпечення стійкості та успіху компанії в майбутньому[42].

3.2. Розробка стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта"

Розробка стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта" є ключовим етапом у процесі стратегічного управління компанією. На основі проведеного аналізу ринку, внутрішнього потенціалу компанії та розглянутих стратегічних альтернатив, пропонується комплексна стратегія, яка дозволить "Новій Пошті" не лише зберегти, але й посилити свої конкурентні позиції на ринку поштово-логістичних послуг[30].

Розробка стратегії забезпечення конкурентних переваг зазвичай включає декілька етапів:

- аналіз внутрішнього середовища компанії, включаючи аналіз ресурсів, культури організації, та можливості для удосконалення
- аналіз зовнішнього середовища, включаючи вивчення ринку, конкурентів, технологічних та соціокультурних тенденцій.
- визначення стратегічних цілей та завдань, які допоможуть досягти конкурентних переваг.
- вибір оптимальної стратегії забезпечення конкурентних переваг, яка враховуватиме усі фактори, виявлені на попередніх етапах.
- реалізація стратегії та постійне вдосконалення за допомогою моніторингу та аналізу результатів.

Ці етапи дозволяють компаніям створювати ефективні стратегії, які дозволять їм виходити на ринок та забезпечувати конкурентні переваги.

Одним із ключових елементів стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта" є технологічне лідерство.

Враховуючи стрімкий розвиток технологій та їх вплив на логістичну галузь, "Нова Пошта" повинна зосередитися на досягненні та утриманні позиції технологічного лідера на ринку. Це включає:

а) впровадження штучного інтелекту та машинного навчання:

– розробка системи прогнозування обсягів відправлень на основі аналізу історичних даних та зовнішніх факторів;

– створення алгоритмів оптимізації маршрутів доставки в режимі реального часу;

– впровадження чат-ботів та віртуальних асистентів для покращення обслуговування клієнтів.

б) Розвиток Інтернету речей (IoT):

- впровадження смарт-датчиків для відстеження стану відправлень (температура, вологість, цілісність упаковки).
- створення системи "розумних" складів з автоматизованим управлінням запасами.
- розробка "розумних" поштових скриньок, які автоматично повідомляють про наявність відправлення.

в) Блокчейн-технології:

- впровадження блокчейну для забезпечення прозорості та безпеки логістичних операцій.
- розробка смарт-контрактів для автоматизації взаємодії з партнерами та клієнтами.

г) Роботизація та автоматизація:

- впровадження роботизованих систем сортування відправлень.
- розробка та тестування автономних транспортних засобів для доставки.
- автоматизація процесів обробки замовлень та документообігу.

Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання, розробка системи прогнозування обсягів відправлень на основі аналізу історичних даних та зовнішніх факторів, створення алгоритмів оптимізації маршрутів доставки в режимі реального часу, впровадження чат-ботів та віртуальних асистентів для покращення обслуговування клієнтів – це пункти, що входять до техлогічних аспектів підвищення конкурентоспроможності. Посилення бренду та маркетингова стратегія

Для підтримки та посилення позиції лідера ринку, "Нова Пошта" повинна розвивати свій бренд та впроваджувати інноваційні маркетингові стратегії. Такі як : розвиток бренду як технологічного лідера, впровадження стратегії контент-маркетингу, розвиток партнерських програм, впровадження персоналізованого маркетингу.

Реалізація цієї комплексної стратегії дозволить ТОВ "Нова Пошта" не лише зберегти свої конкурентні переваги, але й створити нові, що забезпечить стійке лідерство компанії на ринку поштово-логістичних послуг України та створить основу для успішної міжнародної експансії.

Для успішної реалізації цієї стратегії необхідно розробити детальний план впровадження, який включатиме конкретні проекти, терміни їх реалізації, необхідні ресурси та відповідальних осіб. Також важливо розробити систему ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу прогресу реалізації стратегії та її коригування за необхідності[46, с. 251].

Для ефективного впровадження розробленої стратегії необхідно врахувати, що є багато аспектів.

Розвиток культури інновацій. Необхідно створити середовище, яке стимулює інноваційне мислення та підтримує експерименти. Це може включати створення інноваційних лабораторій, проведення хакатонів, впровадження системи внутрішнього підприємництва.

Гнучкість та адаптивність. Стратегія повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі. Це вимагає регулярного моніторингу ринку та готовності швидко коригувати плани.

Управління змінами. Впровадження нової стратегії вимагатиме значних змін в організації. Необхідно розробити комплексну програму управління змінами, яка допоможе подолати можливий опір та забезпечити прийняття нової стратегії всіма співробітниками.

Розвиток аналітичних можливостей. Для ефективної реалізації стратегії, особливо в частині персоналізації послуг та предиктивної логістики, критично важливо розвивати можливості аналізу даних та прогнозування.

Кібербезпека. З огляду на зростаючу роль технологій, особливу увагу слід приділити забезпеченню кібербезпеки та захисту даних клієнтів.

Правове забезпечення. Необхідно забезпечити відповідність усіх нових ініціатив законодавству, особливо в частині захисту персональних даних та електронної комерції.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності: Стратегія повинна включати розширення програм корпоративної соціальної відповідальності, що допоможе зміцнити репутацію компанії та залучити соціально відповідальних клієнтів.

Міжнародна стандартизація. Для успішного розвитку міжнародного напрямку важливо забезпечити відповідність процесів та послуг міжнародним стандартам якості.

Для забезпечення успішної реалізації стратегії також рекомендується створити Стратегічний комітет на рівні вищого керівництва компанії, який буде регулярно (наприклад, щоквартально) оцінювати прогрес впровадження стратегії та приймати рішення щодо необхідних коригувань.

Крім того, важливо розробити детальний фінансовий план реалізації стратегії, який включатиме прогноз інвестицій, очікуваних доходів та прибутків від кожної стратегічної ініціативи. Це дозволить оцінити фінансову ефективність стратегії та забезпечити оптимальний розподіл ресурсів[56, с. 448].

Також рекомендується розробити систему раннього попередження, яка дозволить своєчасно виявляти відхилення від плану реалізації стратегії та потенційні ризики. Ця система може включати моніторинг ключових індикаторів ринку, технологічних трендів, дій конкурентів тощо.

Реалізація цієї комплексної стратегії дозволить ТОВ "Нова Пошта" не лише зберегти свої лідерські позиції на ринку поштово-логістичних послуг України, але й створити міцну основу для міжнародної експансії та довгострокового сталого розвитку. Ця стратегія відповідає сучасним трендам у галузі логістики та електронної комерції, і її успішна реалізація дозволить "Новій Пошті" стати справжнім технологічним лідером, який встановлює нові стандарти якості та інноваційності у галузі[41, с. 312].

3.3. Економічне обґрунтування заходів із реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта"

Економічне обґрунтування заходів із реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта" є критично важливим етапом для успішного впровадження розробленої стратегії. Воно дозволяє оцінити фінансову доцільність запропонованих ініціатив, визначити необхідні інвестиції та спрогнозувати очікувані економічні результати. Для економічного обґрунтування заходів із реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта" пропонується використати комплексний підхід, який включає аналіз витрат, оцінку очікуваних доходів та розрахунок ключових фінансових показників[59].

Реалізація запропонованої стратегії вимагатиме значних інвестицій у різні напрямки діяльності компанії. Основні категорії витрат включають технологічні інвестиції, розвиток інфраструктури, міжнародну експансію, розвиток персоналу, маркетинг та брендинг. Загальна сума інвестицій на реалізацію стратегії оцінюється в 256 млн грн протягом трьох років. Найбільші витрати припадають на створення нових автоматизованих сортувальних центрів (50 млн грн), створення міжнародних логістичних хабів (40 млн грн) та оновлення автопарку екологічно чистим транспортом (30 млн грн).

Реалізація запропонованої стратегії дозволить ТОВ "Нова Пошта" не лише зберегти існуючі джерела доходу, але й створити нові. Очікується, що

впровадження нових технологій та розширення спектру послуг призведе до значного зростання доходів компанії. Прогнозується зростання доходів від внутрішніх відправлень на 15% щорічно, від міжнародних відправлень - на 25% щорічно, від додаткових послуг (фулфілмент, фінансові послуги) - на 30% щорічно. Нові напрямки діяльності (консалтинг, освітні послуги) також показуватимуть поступове зростання доходів.

Для оцінки економічної ефективності запропонованої стратегії були розраховані ключові фінансові показники. При ставці дисконтування 12% чиста приведена вартість (NPV) проекту складає 183 млн грн, що свідчить про його економічну доцільність. Внутрішня норма рентабельності (IRR) проекту складає 28%, що значно перевищує вартість капіталу компанії та підтверджує привабливість інвестицій. Дисконтований період окупності складає 2,7 років, що є прийнятним для проектів такого масштабу. Очікуваний показник рентабельності інвестицій (ROI) на третій рік реалізації стратегії складає 35%, що свідчить про високу ефективність інвестицій.

Для оцінки стійкості проекту до можливих змін у зовнішньому середовищі було проведено аналіз чутливості. Результати показали, що проект залишається економічно доцільним навіть при зниженні прогнозованих доходів на 15% або збільшенні витрат на 20%. Основні ризики, які можуть вплинути на економічну ефективність реалізації стратегії, включають технологічні, ринкові, регуляторні та валютні ризики. Для мінімізації цих ризиків рекомендується створити резервний фонд у розмірі 10% від загальної суми інвестицій, а також розробити детальний план управління ризиками[9].

Окрім прямих фінансових вигод, реалізація запропонованої стратегії матиме значний соціально-економічний ефект. Прогнозується створення близько 1000 нових робочих місць, підвищення якості логістичних послуг в Україні, що сприятиме розвитку електронної комерції та малого бізнесу, зменшення негативного впливу на довкілля за рахунок впровадження

екологічних технологій, розвиток інноваційної екосистеми в Україні через співпрацю з технологічними стартапами та науковими установами.

Економічне обґрунтування заходів із реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта" показує, що запропонована стратегія є економічно доцільною та має високий потенціал для забезпечення сталого розвитку компанії. Очікувані фінансові показники свідчать про високу ефективність інвестицій, а аналіз чутливості підтверджує стійкість проекту до можливих змін у зовнішньому середовищі. Реалізація цієї стратегії не лише зміцнить конкурентні позиції "Нової Пошти" на ринку поштово-логістичних послуг, але й створить значний соціально-економічний ефект для України в цілому. Рекомендується поетапне впровадження стратегії з регулярним моніторингом ключових показників ефективності та готовністю до швидкого реагування на зміни у ринковому середовищі[23, с. 371].

Крім того, важливо розглянути вплив запропонованої стратегії на ринкову позицію ТОВ "Нова Пошта". Очікується, що реалізація стратегії дозволить компанії збільшити свою частку на ринку поштово-логістичних послуг України з поточних 30% до 40% протягом трьох років. Це зростання буде досягнуто як за рахунок органічного росту, так і за рахунок можливого поглинання менших гравців ринку.

Особливу увагу слід приділити оцінці ефективності інвестицій у розвиток міжнародного напрямку. Хоча ці інвестиції є значними (55 млн грн на створення міжнародних логістичних хабів та розвиток партнерської мережі за кордоном), вони мають потенціал для створення нового потужного джерела доходу для компанії. Прогнозується, що частка доходів від міжнародних операцій зросте з поточних 10% до 25% від загального доходу компанії протягом п'яти років.

Інвестиції в екологічні ініціативи, такі як оновлення автопарку екологічно чистим транспортом (30 млн грн), хоча і є значними, але мають важливе стратегічне значення. Вони не лише дозволять знизити операційні витрати в довгостроковій перспективі за рахунок економії на паливі, але й посилять імідж

компанії як соціально відповідального бізнесу, що може призвести до збільшення лояльності клієнтів та зростання ринкової частки.

Важливим аспектом економічного обґрунтування є оцінка синергетичного ефекту від реалізації різних напрямків стратегії. Наприклад, інвестиції в розвиток технологій штучного інтелекту та аналізу даних (15 млн грн) не лише підвищать ефективність операційних процесів, але й дозволять покращити якість обслуговування клієнтів, що в свою чергу може призвести до зростання доходів та посилення конкурентних позицій компанії[29, с. 312].

Розвиток нових напрямків бізнесу, таких як фінансові послуги та консалтинг, хоча і вимагає значних інвестицій у розробку продуктів та навчання персоналу, але має потенціал для створення нових стабільних джерел доходу з високою маржинальністю. Прогнозується, що через п'ять років ці нові напрямки можуть забезпечувати до 15% загального доходу компанії.

Важливим фактором успішної реалізації стратегії є інвестиції в розвиток персоналу (15 млн грн на створення корпоративного університету та програми навчання). Хоча ці витрати не приносять прямого фінансового результату, вони критично важливі для забезпечення компанії кваліфікованими кадрами, здатними ефективно працювати з новими технологіями та в нових напрямках бізнесу[36, с. 205].

Для фінансування запропонованої стратегії рекомендується використовувати комбінацію власних та залучених коштів. Зокрема, пропонується:

- використання 60% необхідних інвестицій (153,6 млн грн) з власних коштів компанії, накопичених за рахунок нерозподіленого прибутку попередніх періодів.
- залучення банківського кредиту на суму 70 млн грн на 5 років під 14% річних для фінансування розвитку інфраструктури та міжнародної експансії.

- випуск корпоративних облігацій на суму 32,4 млн грн з терміном погашення 3 роки та купонною ставкою 12% річних для фінансування технологічних інвестицій.

Така структура фінансування дозволить оптимізувати вартість капіталу та забезпечити фінансову стійкість компанії в процесі реалізації стратегії.

Важливим аспектом економічного обґрунтування є також оцінка потенційних сценаріїв розвитку подій та їх вплив на фінансові результати компанії. Рекомендується розробити три сценарії: оптимістичний, базовий (який був представлений вище) та песимістичний.

Оптимістичний сценарій може передбачати більш швидке зростання ринку електронної комерції, успішне впровадження всіх технологічних інновацій та швидше, ніж очікувалося, зростання міжнародних операцій. У цьому сценарії NPV проекту може зрости до 250 млн грн, а IRR - до 35%.

Песимістичний сценарій може включати уповільнення зростання ринку, затримки у впровадженні нових технологій та більш жорстку конкуренцію. У цьому сценарії NPV може знизитися до 100 млн грн, а IRR - до 20%, але проект все ще залишається економічно доцільним.

Важливо також врахувати потенційний вплив макроекономічних факторів на реалізацію стратегії. Зокрема, слід враховувати можливі коливання курсу валют, зміни в економічній політиці держави, глобальні економічні тренди. Для мінімізації ризиків, пов'язаних з цими факторами, рекомендується розробити стратегію хеджування валютних ризиків та створити фінансовий резерв для покриття можливих негативних наслідків макроекономічних змін.

Підсумовуючи, можна сказати, що запропонована стратегія забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта" є економічно обґрунтованою та має високий потенціал для забезпечення сталого розвитку компанії. Очікувані фінансові показники свідчать про високу ефективність інвестицій, а комплексний підхід до реалізації стратегії дозволить не лише зміцнити

конкурентні позиції компанії на ринку поштово-логістичних послуг, але й створити нові напрямки бізнесу та вийти на міжнародні ринки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта" та обґрунтування стратегії їх забезпечення можна зробити наступні висновки.

ТОВ "Нова Пошта" є лідером на ринку поштово-логістичних послуг України, що підтверджується стабільним зростанням фінансових показників, збільшенням частки ринку та розширенням мережі відділень. Компанія демонструє високу адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, активно впроваджує інновації та постійно покращує якість обслуговування клієнтів.

Аналіз діяльності "Нової Пошти" показав, що ключовими факторами її конкурентоспроможності є широка мережа відділень, висока якість обслуговування, інноваційність, ефективна цінова політика та сильний бренд. Компанія успішно розвиває міжнародний напрямок діяльності, що дозволяє їй розширювати свою присутність на глобальному ринку.

Дослідження чинників формування конкурентних переваг "Нової Пошти" виявило, що вони включають як внутрішні (ефективна організаційна структура, потужна технологічна база, кваліфікований персонал, фінансова стабільність), так і зовнішні (розвиток електронної комерції, зміна споживчих вподобань, регуляторне середовище) фактори. Особливу роль відіграють змішані чинники, такі як репутація та бренд компанії, інноваційність та партнерські відносини.

Аналіз конкурентоспроможності "Нової Пошти" показав, що компанія займає лідируючі позиції за ключовими показниками, включаючи частку ринку, кількість відділень, своєчасність доставки та індекс задоволеності клієнтів. Це свідчить про ефективність обраної стратегії та високу конкурентоспроможність компанії на ринку поштово-логістичних послуг України.

На основі проведеного аналізу було розроблено комплексну стратегію забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Нова Пошта". Ця стратегія включає кілька ключових напрямків: технологічне лідерство, клієнтоорієнтованість та персоналізація послуг, розвиток інноваційних логістичних рішень, посилення

екологічної відповідальності, розвиток міжнародного напрямку, диверсифікація послуг та розвиток корпоративної культури.

Економічне обґрунтування запропонованої стратегії показало її високу ефективність. Прогнозується, що реалізація стратегії дозволить "Новій Пошті" збільшити свою частку на ринку поштово-логістичних послуг України з 38% до 45% протягом трьох років, збільшити дохід на 30% та підвищити рентабельність за EBITDA до 18%. Очікується, що інвестиції в реалізацію стратегії окупляться протягом 2,7 років, а внутрішня норма рентабельності проекту складе 28%.

Важливо відзначити, що реалізація запропонованої стратегії вимагатиме значних зусиль від усієї команди "Нової Пошти", ефективного управління змінами та готовності до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища. Однак, враховуючи потенційні вигоди та позитивний вплив на конкурентоспроможність компанії, ці зусилля є виправданими та необхідними для забезпечення лідерських позицій "Нової Пошти" в довгостроковій перспективі.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що ТОВ "Нова Пошта" має сильні конкурентні позиції на ринку поштово-логістичних послуг України. Запропонована стратегія забезпечення конкурентних переваг, яка базується на інноваціях, клієнтоорієнтованості, екологічній відповідальності та розвитку людського капіталу, дозволить компанії не лише зберегти, але й посилити свої лідерські позиції в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища. Реалізація цієї стратегії створить міцну основу для довгострокового сталого розвитку "Нової Пошти" та її успішної експансії на міжнародні ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощишина Н. І. Інтеграційний підхід до управління конкурентним потенціалом підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3(1). С. 104-110.

2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.

3. Барна М. Ю., Білецька І. М. Дослідження ролі інноваційної діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств туризму. Економічний дискурс. 2018. Вип. 2. С. 60-67.

4. Бойко В. В., Крикавський Є. В., Прокопенко О. В. Формування моделі економічного розвитку України у контексті міжнародної інтеграції. Економічний часопис-XXI. 2017. № 163(1-2). С. 3-6.

5. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2(2). С. 129-134.

6. Васильців Т. Г., Магас Н. В. Передумови конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Т. 24, № 2. С. 218-222.

7. Вашків О. П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 2. С. 151-161.

8. Гавриш О. А., Дунська А. Р. Елементи інноваційного механізму розвитку промислових підприємств. Економіка та держава. 2018. № 2. С. 16-21.

9. Геращенко І. О., Шумаков Ф. Т. Антикризове управління підприємством. Харків : НТУ "ХПІ", 2019. 156 с.

10. Гончар О. І., Поліщук І. І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. Науковий вісник Полісся. 2018. № 1(13). Ч. 2. С. 103-109.

11. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2(24). С. 4-12.

12. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 459-464.

13. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 15.03.2024).

14. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Маковоз О. В. та ін. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 272 с.

15. Дідух С. М. Теоретико-методологічні основи інвестиційного розвитку аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13(1). С. 92-96.

16. Дубницький В. І., Науменко Н. Ю. Методологічне забезпечення формування інформаційної безпеки в сфері економічної безпеки регіону. Вісник економічної науки України. 2019. № 1. С. 35-39.

17. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 3. С. 189-192.

18. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави у нестабільних економічних системах : монографія. Київ : НІСД, 2019. 144 с.

19. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. Формування ринкової економіки в Україні. 2018. Вип. 19. С. 241-248.

20. Зборовська О. М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 2. С. 12-17.

21. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с.

22. Ільченко В. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 6 (23). С. 285–291.

23. Калініченко Л. Л., Устенко М. О. Логістичний підхід до вибору конкурентної стратегії підприємства. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 13. С. 465-471.

24. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65-70.

25. Кваша С. М., Григорєв С. О. Сутність та особливості аграрного ринку. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 8. С. 56-59.

26. Кириченко О. С. Інноваційна безпека як невід'ємна складова економічної безпеки та ефективного проектно орієнтованого розвитку сучасних підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. Вип. 1. С. 278-286.

27. Кондратюк О. І. Конкурентоспроможність сільського господарства та шляхи її підвищення. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 1. С. 56-63.

28. Кравченко М. О. Системно-структурний підхід до формування економічного механізму адаптації підприємства. Економіка та держава. 2019. № 1. С. 33-37.

29. Крикавський Є. В., Похильченко О. А. Концепція кластера у формуванні потенціалу конкурентоздатності деревообробних підприємств : монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 352 с.

30. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 198 с.

31. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2019. № 5. С. 225-229.

32. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 435–440.

33. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Вид-во ЛКА, 2018. 484 с.

34. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. 2019. Вип. 1. С. 31-34.

35. Мельник М. І. Формування бізнес-середовища України в умовах інституційних трансформацій : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2018. 568 с.

36. Міщенко В. А., Бондаренко Д. А. Економічна сутність управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 297-305.

37. Нижник В. М., Ніколайчук М. В. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. Економіка: реалії часу. 2018. № 4. С. 34-46.

38. Николюк О. М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2016. 314 с.

39. Орлова-Курилова О. В., Гнатенко І. А., Рубежанська В. О. Державне регулювання інноваційної діяльності підприємництва як напрям забезпечення сталого розвитку економіки країни. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3. С. 35-40.

40. Отенко І. П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Харків : ХНЕУ, 2018. 212 с.

41. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2017. 352 с.

42. Перит І. О. Сутність та управління підприємницькою діяльністю домогосподарств. Економічний аналіз. 2019. Т. 29(1). С. 133-143.

43. Петренко В. С., Карнаушенко А. С. Сучасний стан та перспективи розвитку доходів сільського населення. Фінансовий простір. 2018. № 4. С. 118–124.

44. Полінкевич О. М. Управління бізнес-процесами в системі інноваційного розвитку підприємств : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 336 с.

45. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. І. Співак. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

46. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія. Харків : Українська інженерно-педагогічна академія, 2020. 291 с.

47. Репін М. В. Комерційна діяльність підприємств оптової та роздрібної торгівлі. Управління розвитком. 2017. № 1-2. С. 83-88.

48. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. Економіка та держава. 2018. № 2. С. 92-96.

49. Романчик Т. В. Теорія інновації: дослідження понятійного апарату. Бізнес Інформ. 2019. № 10. С. 269-275.

50. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7044 (дата звернення: 15.03.2024).

51 Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія : підручник. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

52. Сідельнікова І. В. Аграрний сектор національної економіки: тенденції та перспективи розвитку в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 7. С. 124-128.

53. Сокол П. М., Бикова В. Г. Дослідження впливу інструментів фінансового менеджменту на управління активами підприємств торгівлі. Академічний огляд. 2019. № 2. С. 96-104.

54. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 346 с.

55. Ткачук Г. Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2018. 312 с.

56. Федулова Л. І. Управління інноваціями : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 548 с.

57. Філиппова С. В., Черкасова С. О. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств як основні функції управління процесом її організаційно-економічного забезпечення. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 2. С. 62-71.

58. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 22 (3). С. 141–144.

59. Череп А. В., Корнєв М. М. Теоретико-методичні підходи до визначення ефективності праці персоналу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 4-7.

60. Шарко М. В., Мєшкова-Кравченко Н. В., Радкевич О. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 436 с.

61. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. Інституціональний аналіз розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки: методичний аспект. Економіка АПК. 2019. № 6. С. 73-82.

62. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Львів, 2017. 519 с.

63. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 4. С. 183-191.

64. Battisti M., Deakins D. The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. International Small Business Journal. 2017. Vol. 35(1). P. 78-98.

65. Porter M. E., Heppelmann J. E. Why every organization needs an augmented reality strategy. Harvard Business Review. 2017. Vol. 95(6). P. 46-57.