

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему: Аналіз конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ
«Нова пошта»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Analysis of the Competitiveness of the Enterprise on the Example of "Nova
Poshta" LLC

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0730-МО
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Т.Д. Котова

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. _____ Ю.І. Полусмяк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ В.О. Шишкін

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Котовій Тетяні Дмитрівні

1. Тема роботи Аналіз конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Нова пошта»

керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття, сутність та функції конкуренції; 1.2 Класифікація конкурентоспроможності, методи оцінки; 1.3 Ключові фактори конкурентної переваги 2 Розділ – Оцінка діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта»; 2.2 Аналіз внутрішнього середовища (фінансово-економічний аналіз) підприємства «Нова Пошта»; 2.3 SWOT-

аналіз ТОВ «Нова Пошта»; 3 Розділ 3 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства; 3.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2024 р.	05.01.2024 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2024 р.	15.03.2024 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2024 р.	06.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ Т.Д.Котова
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота Аналіз конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Нова пошта»: 71 сторінка, 14 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 32 найменування.

Актуальність дослідження конкурентоспроможності постійно підтверджується змінами у бізнес-середовищі та економічних умовах. Конкурентоспроможність підприємства є ключовою характеристикою з точки зору конкурентної боротьби. Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно конкурувати на ринку, залучати клієнтів і зберігати їх, забезпечувати стійкий попит на свої товари чи послуги та здійснювати прибуткову діяльність в умовах конкуренції.

Метою роботи є аналіз конкурентного середовища ТОВ

Об'єктом роботи є ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є аналіз конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто методичні основи та функції конкуренції, проаналізовано ключові фактори конкурентної переваги. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано конкурентне середовище ТОВ «Нова пошта».

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, НОВА ПОШТА, КОНКУРЕНЦІЯ, SWOT-АНАЛІЗ, ПОШТОВІ ПОСЛУГИ.

ABSTRACT

Qualification work: 71 pages, 14 tables, 10 figures. The list of links includes 32 items.

The relevance of competitiveness research is constantly confirmed by changes in the business environment and economic conditions.

The competitiveness of the enterprise is a key characteristic from the point of view of competition.

Competitiveness increases the ability of the enterprise to compete effectively in the market, attract and retain customers, ensure stable demand for its goods or services, and sell profitable activities in competitive conditions.

The aim of the study is to analyze the competitive environment of the LLC. The object of the master's thesis is "Nova Poshta" LLC.

The subject of the study is the analysis of the company's competitiveness on the example of "Nova Poshta" LLC.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams. During the performance of the work, methodological foundations and functions of competition were developed, key factors of competitive advantage were analyzed.

The competitive environment of Nova Poshta LLC was analyzed on the basis of theoretical material.

COMPETITIVENESS, ENTERPRISE, NEW POST, COMPETITION, SWOT ANALYSIS, POSTAL SERVICES.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Поняття, сутність та функції конкуренції.....	10
1.2 Класифікація конкурентоспроможності, методи оцінки.....	16
1.3 Ключові фактори конкурентної переваги.....	30
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА».....	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта».....	Error! Bookmark не 34
2.2 Аналіз внутрішнього середовища (фінансово-економічний аналіз) ТОВ «Нова Пошта».....	39
2.3 SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта».....	44
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «НОВА ПОШТА»	47
3.1 Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	47
3.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта».....	53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність роботи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства є надзвичайно актуальною у сучасних умовах, оскільки бізнес-середовище постійно змінюється та стає все більш конкурентним. Зростаюча глобалізація ринків призводить до збільшення конкуренції як на місцевому, так і на міжнародному рівнях. Підприємства повинні бути готові конкурувати з іншими учасниками на глобальному ринку. Крім того, економічні та політичні зміни можуть суттєво вплинути на бізнес-середовище, створюючи нові можливості або загрози для підприємств. Конкурентоспроможність вимагає вміння швидко реагувати на такі зміни.

З урахуванням цих факторів робота щодо забезпечення конкурентоспроможності стає не лише важливою, але й критичною для успіху будь-якого підприємства в сучасному світі бізнесу.

Так, конкуренція - це широка та багатогранна тема, яка привертає увагу багатьох вчених та спеціалістів у різних галузях. Дослідження конкуренції має значення для розуміння функціонування ринків, взаємодії між учасниками ринку та впливу конкуренції на економічний розвиток. Дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених Г. Асселя, Г. Азоєва, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших.

Це лише декілька прикладів вчених, які працювали над дослідженням конкурентоспроможності та пов'язаних з нею питань. Вони розвивали теорії та концепції, які стали основою для розуміння та вдосконалення стратегічного управління підприємствами.

Об'єктом роботи є ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є аналіз конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Метою роботи є аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта».

Відповідно до поставленої мети треба вирішити такі завдання:

- дослідити методичні основи та функції конкуренції;
- проаналізувати ключові фактори конкурентної переваги;
- проаналізувати економіко-господарську діяльність ТОВ «Нова пошта»;
- провести аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта».

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення логістичної системи використовувались методи систематизації, алгоритмізації, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню управління конкурентоспроможністю, а одержані результати можуть бути використані

ТОВ «Нова пошта» й іншими вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність та функції конкуренції

Конкурентоспроможність підприємства є ключовою характеристикою з точки зору конкурентної боротьби. Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно конкурувати на ринку, залучати клієнтів і зберігати їх, забезпечувати стійкий попит на свої товари чи послуги та здійснювати прибуткову діяльність в умовах конкуренції.

Основні компоненти конкурентоспроможності підприємства включають:

1. Якість продукції або послуг: Висока якість товарів чи послуг є ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємства. Це може охоплювати якість виготовлення, функціональні характеристики, безпеку, зручність в експлуатації та інші аспекти.

2. Цінова політика: Ефективне ціноутворення дозволяє підприємству привертати клієнтів і конкурувати на ринку. Це може означати конкурентоспроможність за ціною, якістю, або комбінацією обох факторів.

3. Інновації: Здатність до постійного вдосконалення і інновацій є ключовою для забезпечення конкурентоспроможності. Інновації можуть стосуватися виробничих процесів, продуктів, маркетингу, а також моделей бізнесу.

4. Маркетинг та реклама: Ефективна маркетингова стратегія та реклама допомагають підприємству залучати увагу клієнтів і вирізнятися серед конкурентів.

5. Управління: Якісне управління підприємством, ефективне використання ресурсів та оптимізація бізнес-процесів також важливі для забезпечення його конкурентоспроможності.

Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність [1].

Предмет конкуренції в економічному контексті - це товари, послуги чи ресурси, які конкурують між собою на ринку. В ідеалі, конкуренція сприяє покращенню якості товарів і послуг, зниженню цін, стимулює інновації та підвищенню ефективності виробництва.

Предмет конкуренції може бути різним, в залежності від сфери діяльності і специфіки ринку. Ось кілька типових прикладів предметів конкуренції:

1. Товари : Це фізичні продукти, які продаються на ринку, наприклад, автомобілі, електроніка, одяг, харчові товари тощо. Підприємства, що виробляють і продають схожі або замінні товари, конкурують між собою за покупців.

2. Послуги : Це різноманітні послуги, що надаються на ринку, такі як телекомунікації, транспортні послуги, фінансові послуги, медичні послуги, освітні послуги і т. д. Постачальники послуг також конкурують за клієнтів та споживачів.

3. Ресурси : Конкуренція також може стосуватися різних видів ресурсів, таких як праця, земля, капітал, сировина тощо. Підприємства можуть конкурувати за доступ до цих ресурсів або за їхню ефективне використання.

4. Ринки : Конкуренція може відбуватися на різних ринкових сегментах, наприклад, роздрібному ринку, оптовому ринку, ринку преміум-сегмента, ринку бюджетних товарів тощо [2].

Об'єкт конкуренції в економічному контексті - це сукупність суб'єктів, які беруть участь у конкурентній боротьбі на ринку за досягнення певної переваги або домінування. Об'єкт конкуренції може визначатися як будь-який сегмент ринку, на якому взаємодіють конкуруючі суб'єкти.

Проаналізуємо декілька типових об'єктів конкуренції:

1. Підприємства : Сукупність підприємств, які працюють у певній галузі чи секторі економіки, можуть бути об'єктом конкуренції. Вони змагаються між собою за ринкові позиції, клієнтів, прибутки тощо.

2. Маркетингові стратегії : Конкуренція може відбуватися на рівні маркетингових стратегій, коли суб'єкти змагаються за увагу та лояльність споживачів шляхом використання різних методів реклами, ціноутворення, дистрибуції тощо.

3. Ресурси : Суб'єкти можуть конкурувати за обмежені ресурси, такі як сировина, праця, фінансові ресурси тощо. Це може включати боротьбу за доступ до ресурсів, їх ефективне використання або навіть контроль над ними.

4. Технології і інновації : Суб'єкти можуть конкурувати за технологічні переваги, інновації та інтелектуальну власність. Це може включати розробку нових продуктів, процесів або технологій, які дозволять зайняти перевагу на ринку.

5. Ринкові сегменти : Конкуренція також може відбуватися між різними ринковими сегментами, де суб'єкти змагаються за лідерство чи домінування в конкретному сегменті ринку.

У кожному випадку об'єкт конкуренції визначається сукупністю суб'єктів та факторів, які впливають на їхню взаємодію на ринку. Конкурентоспроможність – ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [1].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності підприємства або організації є:

1. Якість продукції або послуг: Забезпечення високої якості продукції або послуг є ключовою умовою конкурентоспроможності. Якість може визначатися різними чинниками, такими як функціональність, надійність, довговічність, дизайн тощо.

2. Інновації : Постійна робота над вдосконаленням продукції, процесів виробництва, маркетингу та управління є важливими для забезпечення конкурентоспроможності. Інновації можуть включати нові технології, продукти, послуги, методи виробництва або маркетингові стратегії.

3. Ефективність виробництва і управління : Оптимізація виробничих процесів, управління ресурсами та витратами дозволяє знижувати виробничі витрати та підвищувати ефективність використання ресурсів, що є важливим для конкурентоспроможності.

4. Маркетингові зусилля: Ефективна маркетингова стратегія дозволяє підприємству залучати нових клієнтів, підвищувати свідомість про свої продукти або послуги, створювати відмінний імідж та конкурувати ефективно на ринку.

5. Гнучкість та адаптивність: Здатність підприємства швидко реагувати на зміни на ринку, вимоги споживачів та конкурентну ситуацію дозволяє підтримувати його конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

6. Розвиток людських ресурсів: Забезпечення кваліфікованого персоналу, його навчання та розвиток, підтримка корпоративної культури та мотивації сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства через підвищення продуктивності та інноваційності.

Ці умови створюють основу для успішної конкурентоспроможності підприємства на ринку і дозволяють йому ефективно конкурувати з іншими учасниками. Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Підприємець має розуміти потреби споживачів і пропонувати вироби, які відповідали б цим потребам.

Сучасне трактування економічної конкуренції має свої особливості:

1. цивілізований характер боротьби на основі змагання суб'єктів господарювання;
2. подібність або взаємозамінність товарів конкуруючих підприємств;
3. ідентичність або набліженість потреб споживачів, Стосовно яких ведеться конкурента боротьба;
4. управління власний конкурентних перевага;
5. спільність, схожість мети, заради якої виникає суперництво;
6. обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на ринку внаслідок самостійних дій інших сторін.

Сутність конкуренції також можна зрозуміти через функції, які вона виконує (рис. 1.2).

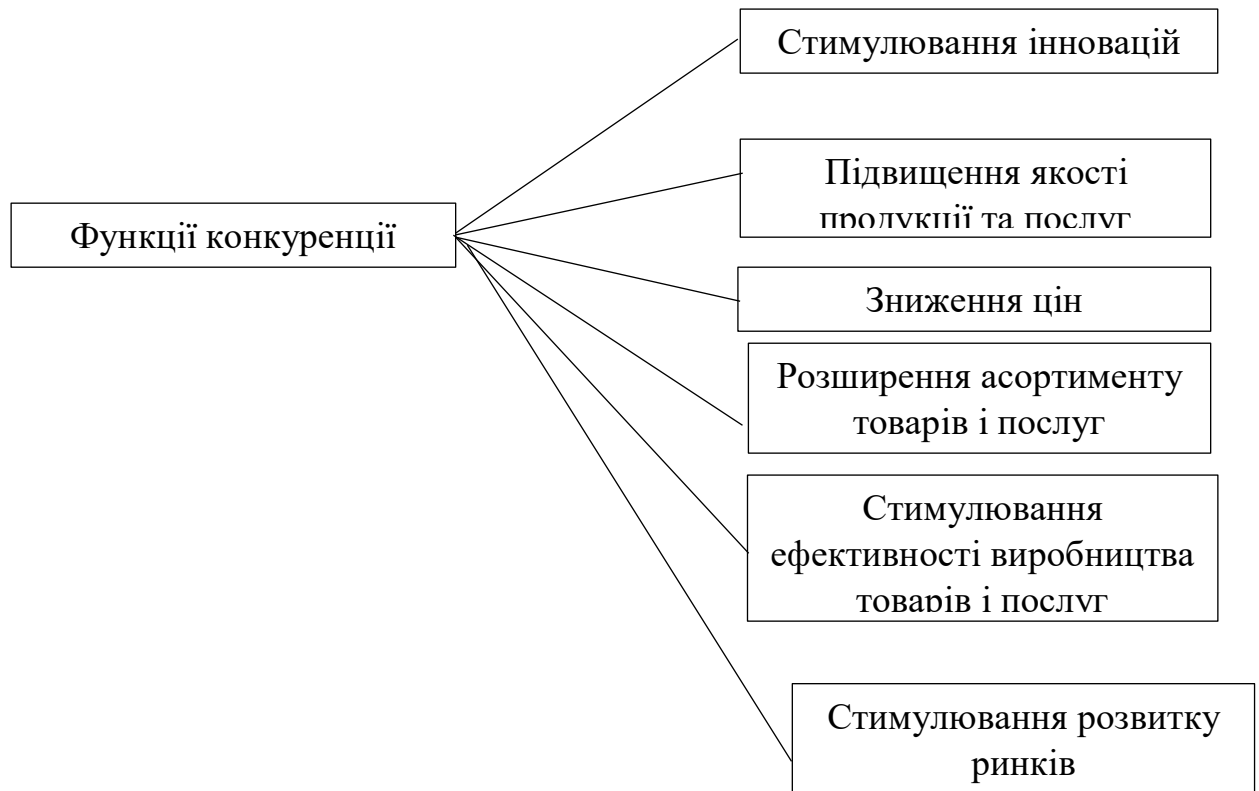


Рис. 1.2 Функції конкуренції

Конкуренція в економіці виконує різноманітні функції, які сприяють ефективному функціонуванню ринків та стимулюють розвиток економіки. Основні функції конкуренції включають:

1. Стимулювання інновацій: Конкуренція змушує підприємства шукати нові способи покращення продуктів, процесів та технологій для забезпечення конкурентних переваг. Це стимулює інновації та технологічний прогрес у різних галузях економіки.

2. Підвищення якості продукції та послуг: Умови конкуренції змушують підприємства ставити акцент на якість своїх товарів та послуг, щоб залучити і утримати клієнтів. Це призводить до покращення якості продукції та забезпечення задоволення потреб споживачів.

3. Зниження цін : Конкуренція спонукає підприємства до зниження цін на свою продукцію, що призводить до підвищення доступності товарів і послуг для споживачів. Це особливо важливо для захисту інтересів споживачів і забезпечення ефективного функціонування ринку.

4. Розширення асортименту товарів і послуг: Умови конкуренції стимулюють підприємства розширювати свій асортимент товарів і послуг, щоб задовольнити різноманітні потреби споживачів. Це робить ринок більш різноманітним і конкурентоздатним.

5. Стимулювання ефективності виробництва: Конкуренція змушує підприємства шукати шляхи оптимізації виробничих процесів та зменшення виробничих витрат, що призводить до підвищення ефективності виробництва та зниження цін на продукцію.

6. Стимулювання розвитку ринків: Конкуренція сприяє розвитку ринків шляхом залучення нових учасників, розширення географії торгівлі та розвитку нових галузей економіки.

В цілому, конкуренція відіграє важливу роль у стимулюванні економічного зростання, підвищенні якості життя споживачів і сприяє створенню більш ефективної та інноваційної економіки. [3].

1.2 Класифікація конкурентоспроможності, методи оцінки

Будь-яка економічна система функціонує і розвивається під впливом незліченного ряду факторів. Дія одних помітно і може бути визначальним для того чи іншого явища або процесу. Дія інших не можна оцінити, а їх вплив можна назвати незначним. Проте так чи інакше кінцевий результат досліджуваного явища формується під сумарною дією всіх чинників без виключення, а виключення самою незначною із складових може привести до нового результату. Таким чином, для побудови функціонального аналізу рівня конкурентоспроможності продукції особливу увагу слід приділити компонентам, що визначають цю величину, тобто факторам.

Зовнішні та внутрішні чинники конкурентоспроможності взаємодіють та впливають на успішність підприємства або організації на ринку. Розглянемо кожен з них:

1. Зовнішні чинники конкурентоспроможності:

- Ринкові умови: Стан ринку, рівень конкуренції, попит та пропозиція, динаміка цін, торговельні бар'єри і регулювання галузі, величина ринку та потенційність росту.

- Економічні та політичні фактори: Макроекономічна стабільність, рівень інфляції, процентні ставки, валютні курси, податкова політика, тарифи та мита, політична стабільність та внутрішній політичний клімат.

- Технологічний прогрес: Рівень технологічного розвитку, доступність новітніх технологій, інновації та дослідження і розвиток.

- Соціокультурні чинники : Зміни в суспільних цінностях, споживчих уподобаннях, демографічних тенденціях, рівень освіти та культурні впливи.

- Глобалізація: Відкритість ринків для міжнародної торгівлі та інвестицій, міжнародні стандарти, конкуренція на світовому рівні.

2. Внутрішні чинники конкурентоспроможності :

- Стратегія і лідерство: Якість стратегії підприємства, його бізнес-модель, визначення цілей та способів досягнення їх, лідерство та управлінські навички.

- Якість управління: Ефективність управління, структура організації, процеси прийняття рішень, система контролю та звітності.

- Людські ресурси: Рівень кваліфікації персоналу, мотивація, розвиток та управління персоналом, корпоративна культура.

- Виробничі процеси: Ефективність виробничих процесів, якість продукції, управління ланцюгом постачання, інновації у виробництві.

- Маркетинг та продажі: Стратегія маркетингу, реклама, продажі та обслуговування клієнтів, ринкова позиціонування та брендінг.

- Фінансові ресурси: Доступність фінансування, управління фінансовими ресурсами, рівень інвестицій та фінансова стійкість.

Взаємодія зовнішніх та внутрішніх чинників визначає конкурентоспроможність підприємства та його успішність на ринку. Ці чинники важливо аналізувати та враховувати в стратегічному управлінні для досягнення успіху та стійкого розвитку організації. [4].

Внутрішні фактори конкурентоспроможності продукції - це ті аспекти та характеристики самого виробничого процесу, які впливають на здатність продукції конкурувати на ринку. Ось деякі основні внутрішні фактори конкурентоспроможності продукції:

1. Якість продукції: висока якість продукції є однією з найважливіших характеристик, яка впливає на конкурентоспроможність. Це може включати якість виготовлення, матеріали, використані в процесі виробництва, та загальний вигляд та функціональність продукту.

2. Технологічні процеси: ефективність виробничих процесів та використання технологій грають важливу роль у конкурентоспроможності. Використання сучасних технологій може підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість продукції.

3. Інновації: Здатність до постійного вдосконалення продукції через інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності. Це може включати впровадження нових технологій, процесів виробництва, покращення дизайну продукції та інші інноваційні рішення.

4. Витрати виробництва: ефективне управління витратами виробництва дозволяє підприємствам знижувати ціни на свою продукцію або зберігати прибутковість при однакових цінах. Це може включати оптимізацію процесів, зниження витрат на сировину та енергію, ефективне використання робочої сили та інші заходи.

5. Гнучкість та швидкість реакції: здатність швидко реагувати на зміни на ринку та вимоги споживачів може дати перевагу у конкурентній боротьбі. Гнучкість виробничих процесів та швидкість впровадження змін можуть допомогти підприємствам виходити вперед у конкурентному середовищі.

6. Людські ресурси: висока кваліфікація працівників, їхні мотивація та залученість до процесу виробництва також впливають на конкурентоспроможність. Постійне навчання та розвиток персоналу можуть підвищити ефективність виробництва та якість продукції.

Врахування та оптимізація цих внутрішніх факторів допоможе підприємству підтримувати або підвищувати його конкурентоспроможність на ринку [5,6].

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції).

Аналіз конкурентних переваг - це процес визначення і оцінки унікальних характеристик, які роблять ваше підприємство або продукт більш привабливими для споживачів порівняно з конкурентами на ринку. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони вашого бізнесу і з'ясувати, які чинники допоможуть вам досягти конкурентної переваги. Ось кілька методів аналізу конкурентних переваг:

1. SWOT-аналіз: SWOT-аналіз (англійською Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони вашого бізнесу, а також визначити можливості та загрози, які можуть виникнути на ринку. Цей аналіз допомагає вам розробити стратегії, які використовують ваші переваги та компенсують ваші слабкі сторони.

2. Аналіз Портера "П'ять сил" : Модель "П'ять сил" Майкла Портера допомагає оцінити привабливість галузі, оцінюючи силу конкуренції, потенційність нових учасників на ринку, потужність постачальників та покупців, а також загрозу заміщення продуктів. Це дозволяє вам краще розуміти ваше місце на ринку та визначити стратегії для збільшення вашої конкурентної переваги.

3. Аналіз конкурентів : Дослідження конкурентів допомагає виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також стратегії, які вони використовують. Ви можете використовувати цю інформацію для розробки стратегій, які дозволять вам перевершити конкурентів.

4. Аналіз інновацій : Оцінка новаторських можливостей вашого бізнесу та ідей конкурентів може допомогти виявити потенційні конкурентні

переваги. Ви можете досліджувати нові технології, продукти або послуги, які можуть дати вам перевагу на ринку.

5. Аналіз споживачів : Вивчення потреб і уподобань вашої цільової аудиторії допоможе вам розробити продукти та послуги, які краще задовольняють їхні вимоги порівняно з конкурентами.

Ці методи можна використовувати окремо або у поєднанні для отримання більш глибокого розуміння вашої конкурентної ситуації та розробки стратегій для досягнення конкурентної переваги.

В таблиці 1.1 представлено формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства, їх переваги та недоліки, а також доцільність застосування.

Розглянемо модель конкурентної переваги за М. Портером [7].

Модель конкурентної переваги за Майклом Портером - це рамковий підхід до розуміння того, як підприємство може досягти та зберегти конкурентну перевагу на ринку. Ця модель базується на теорії конкуренції та стратегічного управління, яка описана в його книзі "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (Конкурентна перевага: створення та збереження переважної продуктивності).

Модель Портера зосереджена на двох типах конкурентних переваг: вартісна перевага та диференціаційна перевага. Основні положення цієї моделі включають такі елементи:

1. Вартісна перевага (Cost Leadership) :

- Це стратегія, яка полягає в тому, щоб стати виробником з найнижчими витратами в галузі.

- Основна мета - досягнення низьких витрат виробництва шляхом ефективного управління витратами, оптимізації виробничих процесів, масового виробництва тощо.

- За допомогою цієї стратегії підприємство може забезпечити конкурентні переваги через низькі ціни, привабливі для споживачів.

Таблиця 1.1

Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу)
підприємства [9]

Метод Аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринку (І. Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання

2. Диференціаційна перевага (Differentiation) :

- Це стратегія, яка спрямована на створення унікальної, відмінної від конкурентів, продукції або послуги.
- Мета - створення споживчої цінності через унікальні характеристики продукції або послуги, такі як якість, дизайн, бренд, інновації тощо.

- Підприємство може встановити вищі ціни за свій продукт або послугу, оскільки вони є унікальними та відмінними від конкурентів.

Модель Портера також визначає три типи загроз, які можуть зменшити конкурентні переваги будь-якого підприємства:

1. Загроза нових учасників (Threat of New Entrants) : Нові учасники можуть зменшити прибуток підприємства шляхом збільшення конкуренції на ринку.

2. Загроза заміщення продуктів (Threat of Substitute Products or Services) : Заміщення продуктів або послуг може вплинути на зміну попиту на продукцію або послуги підприємства.

3. Сила конкуренції в галузі (Intensity of Competitive Rivalry) : Висока конкуренція може призвести до зниження цін та прибутку підприємства.

Ці елементи моделі Портера надають стратегічним управлінцям рамку для аналізу конкурентної ситуації підприємства та визначення стратегій для досягнення та збереження конкурентних переваг.

Перейдемо до наступного методу – модель продукт-ринок. В основу моделі покладена матриця, запропонована І. Ансоффом. Модель продукт-ринок - це інструмент стратегічного управління, який допомагає підприємствам або організаціям визначити, які продукти або послуги вони пропонують (продукт) та для кого (ринок). Ця модель допомагає у концентрації зусиль та ресурсів на конкретних ринкових сегментах та продуктових категоріях, що є найбільш перспективними для підприємства. Ось основні етапи моделі продукт-ринок:

1. Аналіз ринку:

- Визначення цільової аудиторії: Хто є вашими потенційними клієнтами? Які їхні потреби, уподобання та характеристики?

- Сегментація ринку: Розділення ринку на групи клієнтів зі спільними характеристиками, які мають подібні потреби та вимоги.

- Аналіз конкурентів: Вивчення конкурентного оточення, визначення сильних та слабких сторін конкурентів, а також виявлення можливостей та загроз.

2. Розробка продукту або послуги:

- Розробка продукту або послуги, які відповідають потребам та вимогам цільової аудиторії.

- Унікальність продукту: Визначення того, що робить ваш продукт або послугу відмінними від конкурентів і привабливими для цільової аудиторії.

3. Позичіонування на ринку:

- Визначення способу, яким ви бажаєте бути сприйнятими цільовою аудиторією.

- Розробка унікального іміджу бренду та комунікаційних стратегій для привертання уваги цільової аудиторії.

4. Маркетингові стратегії:

- Визначення маркетингових стратегій та тактик для досягнення цілей на кожному зі створених ринкових сегментів.

- Розробка маркетингових планів, які включають такі елементи, як ціноутворення, продажі та просування продукту або послуги.

5. Впровадження та контроль:

- Впровадження стратегій та тактик на практиці.

- Моніторинг та аналіз результатів для забезпечення відповідності поставленим цілям та корекції стратегій, якщо необхідно.

Модель продукт-ринок допомагає підприємствам зосередитися на ринкових сегментах та продуктових категоріях, які найбільш вигідні для їхнього бізнесу, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та досягати успіху на ринк [8].

Наступна модель накопиченого досвіду, часто відома як модель "експертних систем", використовується для передачі та використання знань та досвіду в організації або системі. Ця модель базується на збереженні та використанні інформації, отриманої внаслідок попередніх дій, рішень та

результатів. Основна ідея полягає в тому, що організація зберігає досвід своїх працівників, клієнтів або інших джерел та використовує його для вирішення проблем або прийняття рішень у майбутньому.

Основні елементи моделі накопиченого досвіду включають:

1. Збір даних та інформації : Організація збирає та акумулює дані та інформацію, які стосуються її діяльності, процесів, результатів та взаємодії з клієнтами або іншими стейкхолдерами.

2. Аналіз та обробка : Одержані дані та інформація аналізуються та обробляються для виявлення зв'язків, патернів, причинно-наслідкових зв'язків та інших важливих аспектів.

3. Збереження досвіду : Організація зберігає отриманий досвід та знання у вигляді баз даних, електронних документів, експертних систем або інших засобів збереження інформації.

4. Використання досвіду : Отримані знання та досвід використовуються для розв'язання проблем, прийняття рішень, планування стратегій та вирішення інших завдань в організації.

5. Постійне оновлення : Досвід постійно оновлюється та поповнюється новими даними та інформацією, отриманими внаслідок нових дій, досліджень або інших подій.

Модель накопиченого досвіду дозволяє організаціям ефективно використовувати знання та досвід, накопичені протягом років, для покращення своєї діяльності, забезпечення ефективності та ефективності роботи, а також для збільшення конкурентоспроможності на ринку.

За допомогою моделі життєвого циклу товару можна сформуванати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок».

На основі моделі життєвого циклу товару здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару. Переваги і недоліки, а також доцільність застосування матричних методів представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Матричні (портфельні) методи [9]

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності	Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку;	Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ;
Метод (модель) МакКінсі	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;	Можливе
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей	Можливе, але Обмежене
Метод ADL	Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства	Проблематичність визначення відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність що може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій	Можливе
Модель Hofner/Schendel	Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	Можливе

Метод PIMS	Завдяки використанню емпіричного матеріалу можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (Модель дозволяє виміряти відносну якість продукту)	Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях,	Можливе, але Обмежене
------------	--	--	-----------------------

Так, SWOT і SPACE аналізи - це два різних методи аналізу, які допомагають характеризувати рівень менеджменту підприємства та оцінювати його стратегічне положення на ринку та в галузі. Ось короткий огляд кожного з цих методів:

1. SWOT-аналіз (рис 1.3):

- SWOT стоїть за англійськими словами Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

- Цей аналіз допомагає ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на нього.

- Сильні та слабкі сторони відносяться до внутрішнього середовища підприємства, тоді як можливості та загрози стосуються зовнішнього середовища.

- SWOT-аналіз допомагає розробити стратегії, які будуть максимально використовувати сильні сторони, компенсувати слабкі, використовувати можливості та запобігати загрозам.

Зовнішнє середовище			
		Можливості	Загрози
		1. 2. 3.	1. 2. 3.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле сильні та можливості (заходи)	Поле сильні та загрози(заходи)
	Слабкі сторони	Поле слабкі та можливості (заходи)	Поле слабкі та загрози (заходи)
	1. 2. 3.		

Рис. 1.3 Матриця SWOT [8]

2. SPACE-аналіз (рис.1.4):

- SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) аналіз - це метод, який використовується для оцінки стратегічного положення підприємства у чотирьох основних аспектах: фінансовому, конкурентному, проміжному та стабільному.

- SPACE аналіз використовується для визначення стратегій, які дозволять підприємству використовувати свої переваги та уникнути загроз, а також адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі.

- Оцінка фінансового стану, конкурентоспроможності, проміжного положення (наприклад, ринкової дії) та стабільності дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги та визначити оптимальну стратегію.

Обидва цих методи допомагають менеджменту підприємства ретельно проаналізувати його внутрішнє та зовнішнє середовище, виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, та розробити стратегії для досягнення успіху на ринку.

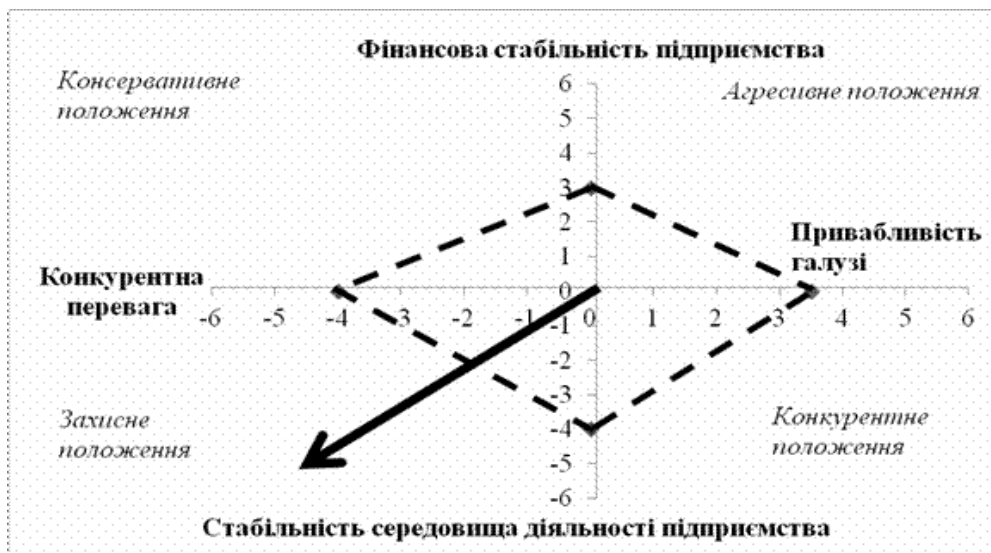


Рис. 1.4. Матриця SPACE для підприємства [10]

Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства відображені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства [11]

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Методи фінансово-економічного аналізу	За допомогою моделей та систем показників, інтегральних показників дається об'єктивна та повна характеристика сильних та слабких сторін підприємства; є можливість побудови ринкового рейтингу підприємства; простота та доступність у використанні	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Методи прогнозування фінансового стану підприємства	Прогнозний аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Екстраполяція	Дозволяє визначити потребу в чистому оборотному капіталі	Враховано лише один фактор –обсяг продажів, тоді коли рівень потреби залежить від терміну оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та інших чинників	Застосування можливе, але обмежене
Метод термінів Оборотності	Дозволяє прогнозувати величину чистого оборотного капіталу	Оскільки терміни оборотності не є нормативними, а змінюються під впливом різних факторів, то вони потребують додаткового прогнозування	Застосування можливе, але обмежене
Метод бюджетування	Дозволяє визначити розміри надлишку чи недостатності готівкових коштів в обороті підприємства	Реальність прогнозів надходження і витрат коштів залежить від ступеня їхньої невизначеності	Застосування доцільне та необхідне
Метод складання прогнозної звітності підприємства	Результати прогнозування дозволяють вносити корективи у виробничу та фінансову стратегії підприємства	Ступінь ймовірності одержаних результатів	Застосування доцільне та необхідне

Так, систематизуючи методи оцінки конкурентоспроможності, можна зробити наступні висновки:

1. SWOT-аналіз:

- Дозволяє систематично визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

- Надає засади для розробки стратегій, які максимально використовують сильні сторони, компенсують слабкі, використовують можливості та запобігають загрозам.

2. SPACE-аналіз:

- Дозволяє оцінити стратегічне положення підприємства у чотирьох ключових аспектах: фінансовому, конкурентному, проміжному та стабільному.

- Допомагає визначити стратегії, які дозволять підприємству використовувати свої переваги та уникнути загроз, а також адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі.

3. Модель продукт-ринок:

- Дозволяє підприємству зосередитися на ринкових сегментах та продуктових категоріях, які є найбільш вигідними для його бізнесу.

- Надає засади для ефективного використання ресурсів та досягнення успіху на ринку.

4. Модель накопиченого досвіду:

- Дозволяє організації використовувати знання та досвід, накопичені протягом років, для покращення своєї діяльності та збільшення конкурентоспроможності.

Загальний висновок полягає в тому, що кожен з цих методів надає цінну інформацію для розуміння конкурентного середовища підприємства, визначення його сильних та слабких сторін, а також розробки стратегій для досягнення та збереження конкурентної переваги. Комбінація цих методів може допомогти підприємствам досягти успіху та стійкості на ринку.

1.3 Ключові фактори конкурентної переваги

Ключові фактори конкурентної переваги - це ті аспекти бізнесу, які роблять його більш привабливим або ефективним на ринку порівняно з конкурентами. Ці фактори можуть бути різними для кожної галузі та кожного підприємства, проте деякі з них можуть бути загальними. Ось деякі з ключових факторів конкурентної переваги:

1. Якість продукту або послуги: Висока якість продукту або послуги може зробити ваше підприємство більш привабливим для клієнтів, що може сприяти збільшенню частки ринку та відтісненню конкурентів.

2. Цінова стратегія: Низькі ціни або конкурентоспроможні ціни можуть стати ключовим фактором, особливо в ціннісно-чутливих галузях.

3. Бренд та репутація : Сильний бренд та добра репутація можуть створювати довіру серед клієнтів та робити ваше підприємство більш привабливим для них.

4. Інновації : Здатність до інновацій та впровадження нових технологій або продуктів може допомогти підприємству відокремитися від конкурентів та забезпечити стабільний ріст.

5. Ефективність виробництва та операцій : Ефективне використання ресурсів та оптимізація виробничих процесів можуть знизити витрати та підвищити прибутковість підприємства.

6. Доступ до ресурсів : Маючи доступ до унікальних ресурсів, таких як сировина, технології або таланти, ваше підприємство може мати перевагу над конкурентами.

7. Сприйняття споживачами : Розуміння та задоволення потреб та очікувань клієнтів може допомогти вашому підприємству відокремитися від конкурентів та забезпечити лояльність клієнтів.

Ці ключові фактори можуть варіюватися залежно від галузі та контексту, але вони є важливими для формування конкурентної переваги та успіху на ринку. [12].

Зовнішня конкурентна перевага - це перевага, яку підприємство має над своїми конкурентами завдяки впливу зовнішніх факторів або умов, таких як глобальні тенденції, законодавство, ринкові умови тощо. Ці фактори можуть включати різноманітні аспекти, які впливають на бізнес оточуючого середовища підприємства і можуть створювати для нього переваги порівняно з конкурентами. Ось деякі приклади зовнішніх конкурентних переваг:

1. Доступ до ресурсів.
2. Технологічні переваги.
3. Державна підтримка.
4. Глобальні ринкові можливості
5. Бренд та репутація.

Ці зовнішні фактори можуть бути важливими для формування конкурентної переваги підприємства та досягнення успіху на ринку.

Внутрішня конкурентна перевага - це перевага, яку підприємство має в порівнянні з конкурентами завдяки своїм внутрішнім ресурсам, здатностям або стратегічним особливостям. Ці переваги базуються на внутрішніх аспектах бізнесу та можуть бути результатом ефективного управління, інновацій, якості продукту або послуги, а також інших факторів. Ось деякі приклади внутрішніх конкурентних переваг:

1. Якість продукту або послуги
2. Технологічні уміння та інновації
3. Ефективне управління та операції
4. Людські ресурси та таланти
5. Гнучкість та швидкість реакції.

Ці внутрішні фактори можуть бути важливими для формування конкурентної переваги підприємства та досягнення успіху на ринку [12].

У боротьбі за споживача ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

Ключові фактори успіху мають більш-менш стабільні класифікаційні ознаки і, як правило, базуються на належному науково-технічному рівні виробництва та продукту; високорозвиненому маркетингу та менеджменту; високому організаційно-технічному рівні виробничих процесів; належному фінансово-економічному забезпеченні діяльності підприємства; високому рівні кваліфікації персоналу тощо.

Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених ключових факторів успіху, але для процвітаючого підприємства будь-якої галузі кожний із них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі. Однак відомо, що конкурентоспроможність, базована на одному ключовому факторі успіху, ненадійна [14].

У стратегічному управлінні найчастіше конкурентоспроможність розглядається у двох аспектах:

1) Конкурентоспроможність товару - це здатність товару зберігати або займати сильне становище на ринку в порівнянні з аналогічними товарами конкурентів. Вона визначається рядом факторів, які включають якість продукту, ціну, унікальність, бренд, обслуговування клієнтів та багато іншого.

2) Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства зберігати або здобувати сильне становище на ринку порівняно з іншими учасниками галузі. Це виявляється в здатності підприємства ефективно конкурувати за клієнтів, збільшувати свою частку ринку, забезпечувати прибутковість та стабільний розвиток в довгостроковій перспективі. [14].

Конкурентні переваги фірми полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових чинників ефективності діяльності підприємства.

Пріоритетними конкурентними перевагами підприємства виступають:

1. інноваційні процеси, державна підтримка, вертикальна інтегрованість
2. підприємств, стратегічна обґрунтованість конкурентних дій з оперативним
3. реагуванням на зміни у конкурентному середовищі та інші.

Формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємств базується на ряді принципів, які допомагають створити стратегічну основу для успіху на ринку. Ось деякі з цих принципів:

1. Розуміння споживачів : Глибоке розуміння потреб, бажань та проблем клієнтів дозволяє підприємствам створювати продукти та послуги, які відповідають їхнім потребам.

2. Унікальність : Розвиток унікальних продуктів, послуг або стратегій, які відрізняються від конкурентів, дозволяє підприємствам створювати конкурентні переваги.

3. Якість : Постійне прагнення до високої якості продуктів та послуг сприяє залученню та утриманню клієнтів.

4. Інновації : Постійний пошук новаторських рішень та впровадження нових ідей допомагає підприємствам відокремитися від конкурентів та забезпечити стійкий розвиток.

5. Ефективне управління ресурсами : Раціональне використання фінансових, людських та інших ресурсів дозволяє підприємствам забезпечити ефективність та ефективність виробництва.

6. Гнучкість та адаптивність : Здатність швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та адаптуватися до нових вимог споживачів дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

7. Стратегічне управління : Розробка та впровадження чіткої та ефективної стратегії дозволяє підприємствам зорієнтуватися на досягнення своїх цілей та забезпечити успішну конкуренцію на ринку.

8. Постійне вдосконалення : Постійне прагнення до вдосконалення та оптимізації процесів дозволяє підприємствам підтримувати свою конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Ці принципи можуть бути використані як основа для розробки стратегії підприємства та забезпечення його успіху на ринку [13].

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Компанія «Нова пошта»-поштовий оператор, який обслуговує фізичних та юридичних осіб та забезпечує доставку посилок та документів за адресою, поштоматів або відділень.

Засновниками компанії є Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов В'ячеслав Валерійович та Поперешнюк Інна Степанівна. Органом корпоративного управління і контролю є Наглядова Рада, в якій беруть участь співвласники та призначені ними представники, що можуть бути постійними членами ради або призначатися на певний термін [4].

Управлінням поточною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» займається Директор Товариства. Директор Товариства призначається та звільняється з посади рішенням Наглядової Ради. Директором є Бульба Олександр Миколайович [4].

Директор діє на підставі Статуту компанії від імені підприємства, представляє його у взаємовідносинах з іншими організаціями. В підпорядкуванні має директорів за напрямками діяльності. Компанія поділяється на Офіс підтримки та функціональні департаменти, мережу відділень, мережу термінальної логістики та кур'єрську службу [4].

Розглянемо схематично організаційну структуру ТОВ «Нова Пошта»
рис. 2.1.

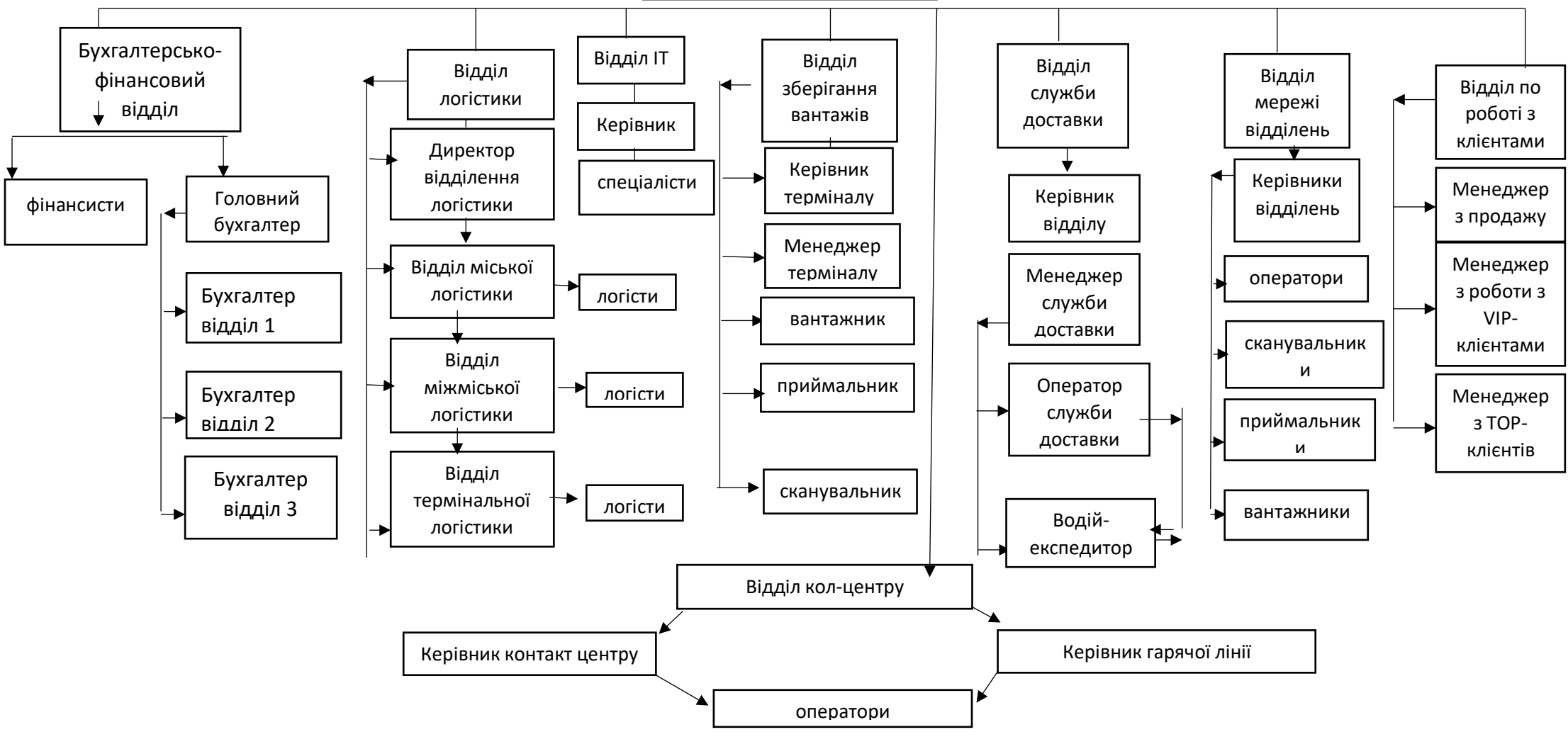
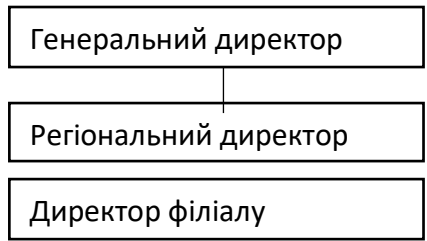


Рис. 2.1 – Організаційна структура «Нова Пошта»

В таблиці 2.1 показана організаційна структура компанії «Нова Пошта».

З таблиці ми бачимо, що кожен з підрозділ незалежний, але взаємно пов'язаний з іншими підрозділами в організаційній системі.

Фінансово-бухгалтерський відділ розробляє та втілює в життя фінансові системи, які забезпечують прибутковість компанії.

Бухгалтерський відділ веде точні та своєчасні облікові записи згідно законодавства. Компанія щодня приймає рішення, щодо найвигідніших інвестицій та планів на майбутнє.

Відділ логістики має найбільшу завантаженість. В обов'язки відділу входить контроль міської та міжміської логістики та термінальної логістики.

Відділ по роботі з клієнтами. Менеджери відділу супроводжують клієнта на всіх стадіях співпраці. Основна задача відділу- виконання поставлених задач, а саме: обслуговування існуючих клієнтів; пошук нових клієнтів; виконання планів продажів.

Відділ мережі відділів. Є самостійною структурною одиницею організації.

Основними завданнями відділень є:

- приймання, видача та огляд вантажу;
- надання всієї інформації про роботу організації(графіки тощо)
- прийом заяв на повернення, переадресацію вантажу;
- надання упаковки для упакування вантажу.

ІТ-відділ.

Основні функції відділу:

- Регулярне відстеження ситуації в бізнесі;
- Дослідження новітніх інформаційних технологій;
- Розробка та впровадження програмних продуктів.

"Нова Пошта" - це одна з найбільших та найуспішніших компаній в сфері кур'єрських та логістичних послуг в Україні. Деякі з її ключових здобутків включають:

1. Лідерство на ринку : "Нова Пошта" є лідером на ринку кур'єрських та логістичних послуг в Україні, займаючи значну частку ринку та маючи велику мережу відділень по всій країні (кількість відділень складає 8 149).

2. Інновації в обслуговуванні : Компанія постійно впроваджує нові технології та покращує свої послуги, щоб забезпечити зручність та ефективність для своїх клієнтів. Це включає в себе впровадження онлайн-систем відстеження вантажів, мобільних додатків та інші інновації.

3. Розвиток мережі відділень : "Нова Пошта" постійно розширює свою мережу відділень, що дозволяє клієнтам зручно отримувати та відправляти вантажі в будь-якому куточку країни.

4. Співпраця з клієнтами та партнерами : Компанія активно співпрацює з клієнтами та партнерами для забезпечення найвищого рівня обслуговування та задоволеності клієнтів.

5. Стабільність та надійність : "Нова Пошта" відома своєю стабільністю та надійністю, що робить її вибором номер один для багатьох клієнтів та бізнес-партнерів.

6. Соціальна відповідальність : Компанія активно взаємодіє з громадськістю та підтримує різноманітні соціальні та благодійні ініціативи. В 2020-му більше 200 млн грн було спрямовано в дану сферу діяльності компанії.

Ці здобутки свідчать про успішну роботу "Нової Пошти" та її значний внесок у сферу кур'єрських та логістичних послуг в Україні.

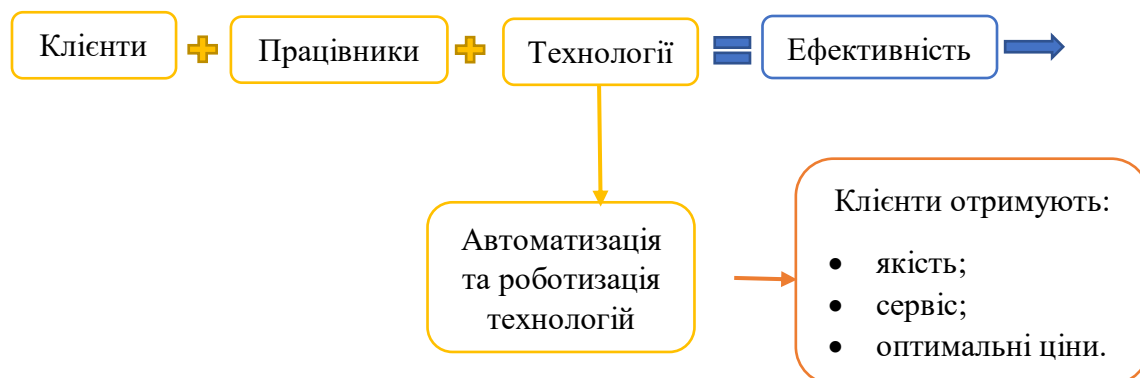


Рис. 2.2 Ефективність, що відображена у формі синергії

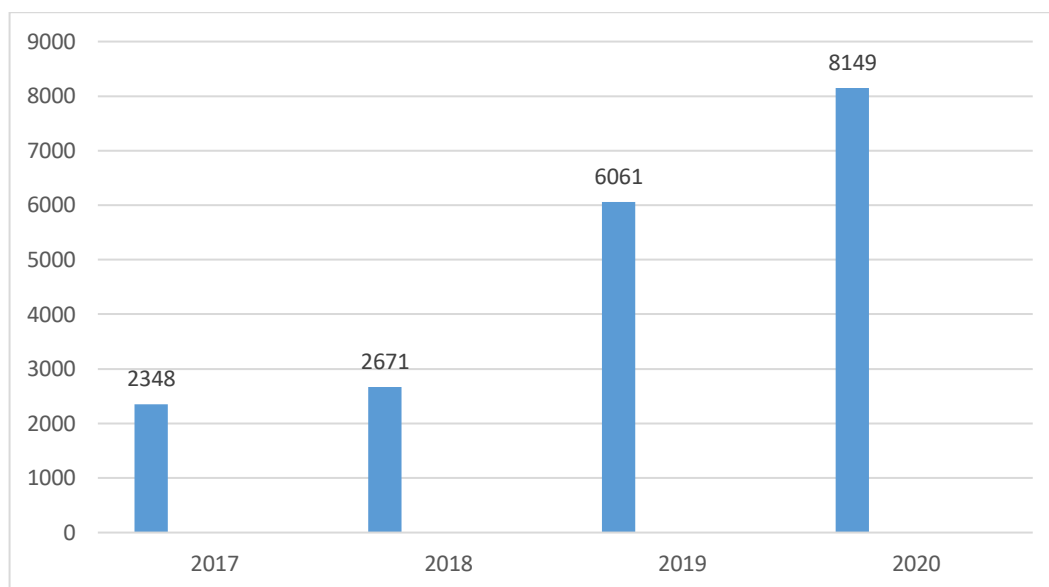


Рис. 2.3 Мережа відділень компанії «Нова Пошта» по роках, шт [10]

Найбільшу кількість у структурі відправлень становлять посилки, а найменші за обсягом – документи та вантажі. У 2020 році було 6,7 млн міжнародних відправлень.

Таблиця 2.1

Загальна кількість відправлень [10]

Рік	Кількість, млн шт.
2017	146
2018	175
2019	213
2020	327

Існує шкала, що відображає довгострокові кредитні рейтинги, а точніше – інвестиційні рівні. За 2020 рік «Нова Пошта» підвищила свій кредитний рейтинг до рівня uaA. Позичальник чи окремий борговий інструмент із рейтингом uaA характеризується високою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками чи борговими інструментами. Рівень кредитоспроможності чутливий до впливу несприятливих комерційних, фінансових та економічних умов. Досягнення вказаного рівня означає, що компанія є надійним партнером, є інвестиційно привабливим бізнесом та стабільно розвивається.

На початку квітня 2021 Стандарт рейтинг підвищив кредитний рейтинг групи компаній «Нова Пошта» та її облігацій до рівня uaAA.

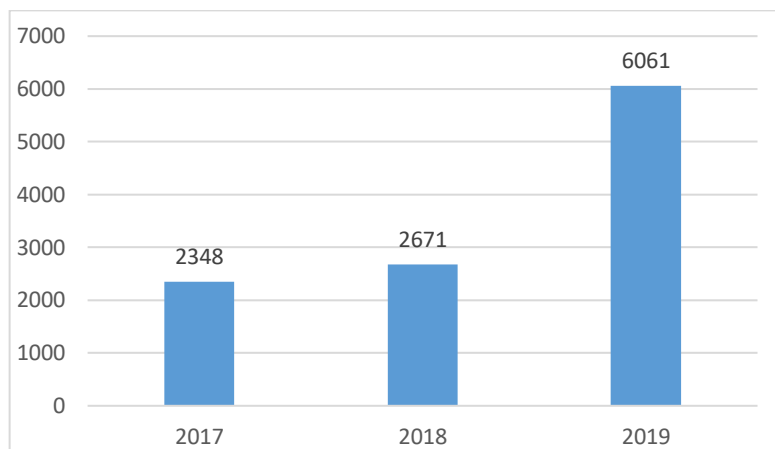


Рис. 2.4 Кількість сплачених податків, млрд

Найбільшу частку в схемі податків складає податок на додану вартість. Друге місце в вказаній структурі посідає єдиний соціальний внесок. Найменшими частками структури податків компанії є: податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток, військовий і інші збори. В 2020 році компанія сплатила податки та збори в розмірі 5 млрд грн.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища (фінансово-економічний аналіз) підприємства «Нова Пошта»

За останні 5 років підприємство «Нова Пошта» здійснило наступні заходи: придбало автоматизоване обладнання заради збільшення продуктивності власної діяльності, а також побудувало логістичні об'єкти, щоб знизити витрати на оренду. Організація здійснила придбання механізованих систем, придбала транспорт та основні засоби для транспортування, відкрила нові відділення та придбала основні засоби для цих відділень [11]. Ці заходи були направлені на збільшення швидкості доставки вантажів та підвищення продуктивності. Підприємство придбало основні засоби для підрозділів та ІТ обладнання, щоб забезпечити гідний сервіс для

клієнтів. Іншою перевагою даних нововведень було збільшення швидкості обслуговування та покращення робочого середовища.

Таблиця 2.2

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів підприємства «Нова Пошта» станом на 31.12.2021 р. [12]

Актив	Початок року	Кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Питома вага, початок року, %	Питома вага, кінець року, %	Відхилення
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	113538	104485	-9053	-4526,5	4	2	-2
залишкова вартість	113538	104485	-9053	-4526,5	4	2	-2
Основні засоби	546694	2108977	1562283	781141,5	18	41	23
залишкова вартість	546694	2108977	1562283	781141,5	18	41	23
Довгострокова дебіторська заборгованість							
Усього за розділом I	1185201	2880117	1694916	847458	38	56	17
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	112609	96635	-15974	-7987	4	2	-2
Незавершене виробництво							
Векселі одержані							
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	534697	445265	-89432	-44716	17	9	-9
чиста реалізаційна вартість							
Дебіторська заборгованість за розрахунками	142669	172415	29746	14873	5	3	-1
з бюджетом	40891	21600	-19291	-9645,5	1	0	-1

з нарахованих доходів	14015	29833	15818	7909	0	1	0
із внутрішніх розрахунків							
Інша поточна дебіторська заборгованість	840437	587721	-252716	-126358	27	11	-16
Грошові кошти та їх еквіваленти	213380	921223	707843	353921,5	7	18	11
в національній валюті							
в іноземній валюті							
Усього за розділом II	1912488	2287962	375474	187737	62	44	-17
III. Витрати майбутніх періодів	12771	13270	499	249,5	0	0	0
Актив, всього	3097689	5168079	2070390	1035195	100%	100%	

ТОВ «Нова Пошта» здійснює інвестиційну діяльність та планує придбання необхідного приладдя для подальшого позитивного ефекту у господарській діяльності. Також можна зазначити з даних таблиці, що підприємство має достатній рівень робочого капіталу для покриття операційної діяльності компанії. Фінансування інвестиційних проектів здійснюється завдяки залученню коштів через кредитні інструменти.

На 2022 рік фонд оплати праці становив 3207503 тис. грн. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу складала 18496 працівників. Кількість робітників, які працюють неповний робочий час - 12977.

Матеріальні активи є основними засобами, якщо ці об'єкти утримуються для використання у господарській діяльності, для надання в оренду, для здійснення адміністративних або соціально-культурних функцій, а також якщо ці об'єкти будуть використані більше одного року. Існують малоцінні необоротні матеріальні активи та звичайні основні засоби. До перших відносяться основні засоби, чия собівартість включає вартість придбання і

витрати пов'язані з доведенням основних засобів до стану придатного для експлуатації.

Таблиця 2.3

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів підприємства «Нова Пошта» станом на 31.12.2022 р. [13]

Актив	Початок року	Кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Питома вага, початок року, %	Питома вага, кінець року, %	Відхилення
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	104485	108324	3839	1919,5	2	1	-1
залишкова вартість	104485	108324	3839	1919,5	2	1	-1
Основні засоби	2108977	3351500	1242523	621261,5	41	46	5
залишкова вартість	2108977	3351500	1242523	621261,5	41	46	5
Довгострокова дебіторська заборгованість							
Усього за розділом I	2880117	4583693	1703576	851788	56	63	7
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	96635	188221	91586	45793	2	3	1
Незавершене виробництво							
Векселі одержані							
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	445265	678593	233328	116664	9	9	1
чиста реалізаційна вартість							
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	172415	53432	-118983	-59491,5	3	1	-3
	21600	10741	-10859	-5429,5	0	0	0

з нарахованих доходів	29833	5722	-24111	-12055,5	1	0	0
із внутрішніх розрахунків							
Інша поточна дебіторська заборгованість	587721	848238	260517	130258,5	11	12	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	921223	917065	-4158	-2079	18	13	-5
в національній валюті							
в іноземній валюті							
Усього за розділом II	2287962	2716690	428728	214364	44	37	-7
III. Витрати майбутніх періодів	13270	14028	758	379	0	0	0
Баланс, всього	5168079	7300383	2132304	1066152	100%	100%	

Витрати за позиками враховують витрати по відсотках та курсові різниці, що виникають внаслідок залучення позикового капіталу в іноземній валюті.

Існують певні витрати, які не входять в категорію нематеріальних активів, але підлягають відображенню у складі витрат у фінансовій звітності: витрати на дослідження, на підготовку і перепідготовку кадрів, на рекламу, на просування продукції, на реорганізацію та створення частини підприємства, на підвищення ділової репутації.

Підприємство контролює активи, бо має право на отримання від них економічних вигід. До майбутнього позитивного економічного ефекту можуть бути віднесені: зниження витрат, виручка від продажу послуг чи продукції і т.д.

Основні засоби, які має ТОВ «Нова Пошта»: земельні ділянки, будівлі, споруди, технологічне обладнання, машини, операційне та офісне обладнання, автомобілі, системи ІТ.

Відповідно до статтів балансу [12;13] спостерігається зниження дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги і

збільшення оборотних активів в кінці 2019 та 2020 років. Спостерігається значне зростання загальної кількості активів підприємства.

Коефіцієнт вибуття за 2022 рік ТОВ «Нова Пошта» менше коефіцієнта оновлення, тому має місце розширене відтворення основних фондів. Коефіцієнт вибуття основних фондів відповідає межах нормального значення, що свідчить про непогані терміни служби елементів основних фондів. [14] На дані цього показника також впливає стан економіки: в період «застою» відбувається зниження темпів інноваційної діяльності, і як наслідок, коефіцієнт вибуття основних фондів зменшується.

Деякі дані відсутні, але наявна інформація свідчить про те, що підприємство має на меті розширити своє виробництво, здійснити реконструкцією, надалі поліпшувати фінансовий стан та враховувати фактори, які можуть вплинути на діяльність організації в майбутньому.

2.3 SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз, що стикаються підприємства. Давайте розглянемо SWOT-аналіз для ТОВ "Нова Пошта".

Сильні сторони (Strengths):

1. Лідерство на ринку : "Нова Пошта" є одним з провідних операторів у сфері кур'єрських та логістичних послуг в Україні, з великою часткою ринку.
2. Широка мережа відділень : Компанія має велику мережу відділень, що дозволяє їй покривати більшість території України.
3. Інноваційні технології : Впровадження онлайн-систем відстеження вантажів та мобільних додатків покращило зручність обслуговування клієнтів.
4. Висока якість обслуговування : "Нова Пошта" відома своєю стабільністю та надійністю у наданні послуг.

Слабкі сторони (Weaknesses):

1. Залежність від технологій: Наскільки компанія залежить від технологій та ІТ-систем, може бути вразливою до технічних проблем.
2. Конкуренція: Зростання конкуренції на ринку кур'єрських послуг може позначитися на прибутковості компанії.

Можливості (Opportunities):

1. Розширення мережі відділень: "Нова Пошта" може розширити свою мережу відділень для поліпшення доступності для клієнтів.
2. Інновації у технологіях: Можливість впровадження нових технологій та інновацій може підвищити ефективність та конкурентоспроможність компанії.

Загрози (Threats):

1. Конкуренція: Зростання конкуренції може вплинути на прибутковість та частку ринку "Нової Пошти".
2. Політичні та економічні фактори : Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні може створити негативний вплив на діяльність компанії.

Потрібно виокремити наступні проблеми, які здійснюють вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта». На підставі аналізу SWOT можна виокремити наступні проблеми, які можуть здійснювати вплив на діяльність ТОВ "Нова Пошта":

1. Залежність від технологій : Компанія може стикатися з проблемами, пов'язаними з технічними збоями або неполадками в ІТ-системах, що може призвести до перебоїв у наданні послуг та негативно позначитися на задоволеності клієнтів.
2. Конкуренція : Зростання конкуренції на ринку кур'єрських та логістичних послуг може призвести до зниження частки ринку та прибутковості компанії.
3. Політична та економічна нестабільність : Нестабільна політична та економічна ситуація в країні може створювати непевність для бізнесу та

впливати на діяльність компанії, зокрема на зростання витрат або скорочення попиту на послуги "Нової Пошти".

4. Зростання витрат на інновації : Інвестування у нові технології та інновації може вимагати значних витрат, що може вплинути на прибутковість компанії, особливо у короткостроковій перспективі.

5. Ризик репутаційних проблем : Погане обслуговування, негативні відгуки клієнтів або інциденти з доставкою можуть негативно вплинути на репутацію компанії та призвести до втрати довіри клієнтів.

Ці проблеми можуть впливати на ефективність та конкурентоспроможність ТОВ "Нова Пошта", тому важливо вживати заходів для їх вирішення та мінімізації негативних наслідків.

Але, найбільш масштабна загроза, яка наносить шкоду бізнесу вже зараз - військовий стан в державі. У даній ситуації зменшується фінансовий потенціал будь-якого малого і середнього бізнесу, складно прогнозувати попит, бо знижується купівельна спроможність населення, що в подальшому може вплинути на затребуваність пропонованих послуг.

Для зменшення впливу цих майбутніх цих загроз необхідно вжити наступні заходи: оптимізувати витрати та процеси, адаптуватися до ситуації шляхом розробки нових продуктів або введення нагальних послуг, наприклад, поставка товарів першої необхідності, поставка лікарських та медичних виробів.

РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩАТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства базується на ряді принципів, які допомагають з'ясувати його стан на ринку та можливості для покращення. Ось деякі з цих принципів:

1. Системність: Оцінка повинна бути системною та охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи стратегічне планування, операційну діяльність, маркетинг, фінанси та управління персоналом.

2. Об'єктивність: Оцінка повинна базуватися на об'єктивних даних та фактах, а не на суб'єктивних оцінках або поглядах.

3. Порівняння з конкурентами: Для оцінки конкурентоспроможності важливо порівнювати підприємство з його конкурентами на ринку, виявляючи сильні та слабкі сторони.

4. Стратегічне спрямування: Оцінка має враховувати стратегічне спрямування підприємства та його здатність до досягнення стратегічних цілей.

5. Клієнтоорієнтованість: Оцінка повинна враховувати вимоги та очікування клієнтів та спрямовуватися на створення цінності для них.

6. Інноваційність: Оцінка має оцінювати здатність підприємства до інновацій та впровадження нововведень для підвищення конкурентоспроможності.

7. Постійне вдосконалення: Оцінка повинна визначати можливості для постійного вдосконалення та розвитку підприємства.

8. Фокус на результати: Оцінка має бути спрямована на досягнення конкретних результатів та виявлення шляхів до їх досягнення.

Ці принципи допомагають підприємствам здійснювати об'єктивну та системну оцінку своєї конкурентоспроможності та приймати ефективні стратегічні рішення для покращення свого становища на ринку [2].

Згідно класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності компанії їх поділяють на окремі групи відповідно до певного критерію. Найпоширенішою характеристикою є спосіб представлення результатів оцінювання. Методи, які можуть використовуватися для цього, включають графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні та розрахунково-графічні).

Радіальна діаграма конкурентоспроможності, також відома як "радіусна діаграма" або "спідниця конкурентоспроможності", є графічним інструментом для візуалізації конкурентних переваг і недоліків підприємства порівняно з його конкурентами. Вона складається з кількох радіальних ліній, що виходять з центру і представляють ключові фактори конкурентоспроможності.

Кожен ключовий фактор представлений на діаграмі окремою радіальною лінією. Відстань від центру до кожної лінії відображає важливість або рівень кожного фактора: чим далі лінія від центру, тим більша його вага. Радіальні лінії можуть бути розділені на сектори, щоб відобразити різні аспекти конкурентоспроможності, такі як фінансові, маркетингові, операційні тощо.

Для побудови радіальної діаграми конкурентоспроможності потрібно:

1. Вибрати ключові фактори: Визначте фактори, які найбільше впливають на конкурентоспроможність вашого підприємства. Це може включати як внутрішні фактори (наприклад, якість продукту, ефективність операцій), так і зовнішні фактори (наприклад, рівень конкуренції, стан ринку).
2. Оцінка факторів: Оцініть кожен фактор за шкалою, наприклад, від 1 до 10, де 1 - це найнижчий рівень, а 10 - найвищий.
3. Побудова діаграми: Для кожного фактора проведіть радіальну лінію на відстані, що відповідає оцінці цього фактора. З'єднайте кінці ліній, щоб

сформувати полігон, який відображає конкурентоспроможність вашого підприємства.

4. Аналіз: Проаналізуйте діаграму, щоб визначити сильні та слабкі сторони вашого підприємства порівняно з конкурентами. Це допоможе вам розробити стратегію для підвищення конкурентоспроможності вашого бізнесу.

Радіальна діаграма конкурентоспроможності - це потужний інструмент, який допоможе вам краще зрозуміти ваше місце на ринку і прийняти ефективні рішення для підвищення конкурентоспроможності.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства використовують матриці або таблиці для систематизації і аналізу різних аспектів конкурентоспроможності. Ось декілька таких методів:

1. Матриця SWOT: SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) використовується для ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, що стикаються. Він дозволяє визначити ключові фактори, які впливають на конкурентоспроможність та розробити стратегії для їх управління.

2. Матриця BCG (Boston Consulting Group): Ця матриця класифікує бізнес-одиниці підприємства за рівнем ринкової частки і темпами ринкового зростання. Вона допомагає визначити стратегічну позицію кожної бізнес-одиниці і прийняти рішення щодо інвестування, розвитку або десінвестиції.

3. Матриця портфеля продуктів/сегментів : Ця матриця оцінює різні продукти або сегменти ринку на основі їх доходності та потенціалу росту. Вона допомагає підприємствам приймати рішення щодо асортименту продукції, маркетингових стратегій та розподілу ресурсів.

4. Матриця "портфель клієнтів": Ця матриця оцінює клієнтів на основі їх важливості для підприємства та потенціалу для росту. Вона допомагає зосередитися на найбільш важливих та прибуткових клієнтах і розробляти індивідуальні стратегії обслуговування.

5. Матриця "вартість-бенефіт": Ця матриця порівнює вартість ресурсів, необхідних для досягнення певного результату, з отриманими користями. Вона допомагає вибрати найефективніші стратегії та проекти для інвестування.

Ці матричні методи допомагають підприємствам аналізувати та вирішувати складні питання конкурентоспроможності, зосереджуючись на ключових аспектах їх бізнесу та вибираючи оптимальні стратегії розвитку.

Існує різноманітні розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які допомагають кількісно визначити його стан на ринку і порівняти з конкурентами. Ось деякі з найпоширеніших:

1. Аналіз фінансових показників: Включає в себе розрахунок рентабельності, ліквідності, оборотності активів та інших фінансових показників, які вказують на ефективність використання ресурсів та прибутковість підприємства.

2. Метод порівняльного аналізу: Порівнює фінансові показники, ринкову позицію та інші характеристики підприємства з його конкурентами або з індустрійними стандартами.

3. Метод рентабельності інвестицій: Оцінює ефективність інвестицій в підприємство шляхом розрахунку показників, таких як ROI (Return on Investment), NPV (Net Present Value) та інші.

4. Метод маркетингового аналізу: Аналізує ринкову позицію підприємства, динаміку попиту, конкурентні переваги та інші фактори, що впливають на його конкурентоспроможність.

5. Метод логістичного аналізу: Оцінює ефективність логістичних процесів, таких як постачання, виробництво та доставка, з метою визначення можливостей для оптимізації та підвищення конкурентоспроможності.

6. Метод оцінки людських ресурсів : Аналізує кадровий потенціал, навички та здатності персоналу підприємства для визначення його конкурентоспроможності на ринку праці.

7. Метод аналізу технологій: Включає в себе оцінку науково-технічного потенціалу підприємства, ступінь інноваційності та застосування передових технологій.

Ці розрахункові методи допомагають підприємствам отримати об'єктивну кількісну інформацію про їхню конкурентоспроможність та визначити напрямки подальшого розвитку для підвищення ефективності та успішності на ринку.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на створення умов для успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Ці заходи включають у себе:

- Дослідження потреб споживачів та їх розвитку. Підприємство має розуміти, що потрібно споживачам, щоб виробляти продукти, які відповідають їхнім потребам.

- Оцінка поведінки та можливостей конкурентів. Підприємство має знати, що роблять конкуренти, щоб ухвалювати ефективні рішення.

- Дослідження розвитку ринку та навколишнього середовища. Підприємство має враховувати зміни в зовнішньому середовищі, щоб залишатися конкурентоспроможним.

- Виготовлення товарів, які б перевершували товар конкурента. Підприємство має постійно вдосконалювати свою продукцію, щоб бути привабливим для споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства – це не лише результат діяльності, а й процес. Підприємство постійно має адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, щоб зберігати свої конкурентні переваги.

Компанія Apple - чудовий приклад успішного забезпечення конкурентоспроможності через комплекс заходів, спрямованих на створення умов для успішного функціонування в конкурентному середовищі. Розглянемо деякі з них:

1. Інновації та дослідження і розробки: Apple постійно впроваджує нові технології та інновації в свої продукти, що робить їх бажаними для клієнтів та відмінними від продуктів конкурентів.

2. Якість продукції і обслуговування: Продукція Apple відома своєю високою якістю, естетичним дизайном та довговічністю. Компанія також надає ефективний сервісний супровід та гарантійне обслуговування для задоволення потреб клієнтів.

3. Маркетингові стратегії: Apple відома своєю успішною маркетинговою стратегією, яка включає в себе просування продуктів через власні ритейлові магазини, рекламу та використання іміджу бренду.

4. Стратегія продуктів: Apple вдало розвиває свій асортимент продуктів, включаючи iPhone, iPad, MacBook, Apple Watch та інші, що дозволяє компанії присутнім у різних сегментах ринку та привертати різноманітних клієнтів.

5. Розвиток людських ресурсів: Apple залучає та утримує висококваліфікованих працівників, які мають необхідні навички та здатності для реалізації стратегічних цілей компанії.

6. Управління ризиками: Компанія постійно аналізує конкурентне середовище та вчасно реагує на зміни, щоб зменшити ризики та максимізувати свої можливості.

Ці заходи дозволяють компанії Apple забезпечити свою конкурентоспроможність та залишатися однією з найвпливовіших та успішних компаній у галузі технологій.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексним процесом, у якому беруть участь різні суб'єкти з різними функціями та відповідальностями. Ось деякі з найважливіших суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства:

1. Топ-менеджмент: Вищий рівень керівництва визначає стратегічні цілі та напрямки розвитку підприємства, приймає стратегічні рішення та відповідає за загальне управління конкурентоспроможністю.

2. Відділ стратегічного планування: Займається розробкою та оновленням стратегічних планів, аналізом конкурентного середовища та розробкою стратегій для забезпечення конкурентоспроможності.

3. Відділ маркетингу і продажів: Відповідає за розробку та реалізацію маркетингових стратегій, а також за залучення нових клієнтів та утримання існуючих.

4. Відділ дослідження і розробок (R&D): Займається розробкою нових продуктів та технологій, що дозволяють підприємству залишатися інноваційним та конкурентоспроможним.

5. Фінансовий відділ: Відповідає за фінансове планування, аналіз витрат та доходів, забезпечення фінансових ресурсів для реалізації стратегій підприємства.

6. Відділ кадрів: Відповідає за підбір, навчання та розвиток персоналу, забезпечення необхідних кадрових ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

7. Операційний відділ : Відповідає за ефективне виконання операційних процесів та виробництва продукції з високою якістю та ефективністю.

8. Відділ логістики та постачання : Забезпечує ефективне управління ланцюгом постачання та логістичними процесами, що включає в себе постачання сировини, виробництво та доставку готової продукції.

Ці суб'єкти спільно працюють для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Кожен з них має свої функції та відповідальності, але є невід'ємною частиною загального процесу управління конкурентоспроможністю [6].

3.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта»

«Нова пошта» - українська приватна компанія з логістики, лідер експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні. Компанія надає бізнесу і приватним особам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними

послуг. Заснована у 2001 році у Полтаві. Галузь для аналізу: Логістика. Ринок для аналізу: поштова доставка.

Таблиця 3.1

Основні економічні характеристики галузі

Показник	Характеристика
Розмір ринку	На ринку представлена невелика кількість компаній
Темп зростання ринку	відносно повільний
Стадія життєвого циклу галузі	зрілість
Споживачі	Україна
Кількість та сила конкуруючих підприємств	В галузі представлена значна кількість компаній з поштової доставки, проте на даний час лише одна компанія має лідерську позицію
Бар'єри входу на галузевий ринок	низькі бар'єри входу через складну бізнес модель, щодо виконання перевезень
Технології/інновації	Велике значення в роботі підприємств галузі має цифровізація та удосконалення технології логістики.
Значимість товару у споживачів	Послуги поштової доставки є важливим елементом для споживача.
Привабливість галузі	Приваблива

Сьогодні ринок поштового зв'язку України зростає, адже у зв'язку зі стрімким розвитком інформатизації суспільства, внаслідок якого дедалі більше зростають замовлення через Інтернет, попит на поштові відправлення збільшується.

Проаналізуємо форми та інтенсивність конкуренції.

Ринок не насичений і продовжує динамічно зростати. Зростає і ступінь запеклості боротьби між конкурентами. Є виражений лідер ринку, наступні за ним гравці займають частки в рази менше. «Укрпошта» сфокусована на доставці товарів з закордонну, при цьому компанія заявляє про бажання

продати свої акції, а також привести в Україну Amazon і AliExpress. Решта гравців намагаються не відставати від Нова Пошта щодо поліпшення сервісу і збільшення мережі. Для оцінки конкуренції в галузі між прямими конкурентами обираємо декілька найбільших конкурентів із отриманої стратегічної групи (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз прямих конкурентів на ринку

№ з/п	Показники	Об'єкт дослідження	Прямі конкуренти				Розрахунок рівня конкуренції в галузі(кр) за окремими показниками
		А	В	С	Д		
1.	Ціна на доставку	3	4	3	2	3	
2.	Швидкість доставки	5	2	4	3	3,5	
3.	Кількість відділень	5	3	4	2	3,5	
Розрахунок рівня конкуренції в галузі(кр) за окремими конкурентами:						3	

Умовні позначення:

А – ТОВ «Нова пошта»

В - АТ «УкрПошта»

С - «Meest Express»

Д - «Justin»

Отже, в цілому по галузі середній рівень конкуренції. Галузь є достатньо монополізованою. Проаналізуємо можливість входження в галузь нових конкурентів. Бар'єри входу невисокі, компанії з необхідним ресурсом в Україні є: загроза надходить від нового гравця Justin, який агресивно відкриває пункти прийому і видачі (в супермаркетах «Сільпо», «Фуршет») а також залучає топових онлайн-рїтейлерів (Rozetka, Parfums, le Boutique, Prom) в тому числі за рахунок демпінгу ціни і відкриття ко-брендінгових відділень.

Загрозою для ринку поштових операторів є те, що топ-гравці сегмента електронної комерції починають розвивати власну доставку, відкривати свої пункти видачі або ж магазини (Rozetka, Kasta, Parfums, інші). Це пов'язано як з унікальністю, так і з необхідністю здешевити доставку, зробити її більш гнучкою і сервісною. З'являються сегментні сервіси: LIKI24, Glovo, Bolt, Raketa.

Таблиця 3.3

Аналіз товарів-замінників

№ з/п	Товари-замінники	Відносна ціна замінника, %	Можливі нецінові фактори заміщення	Схильність покупців до використання замінника	Реальність заміщення (г.)
1.	Власні пункти видачі	0,60	відсутні	висока	4
2.	Online-магазини з доставкою	0,89	відсутні	незначна	3
Рівень загрози товарів - замінників:				3,5	

За даними таблиці визначаємо, що альтернативні товари мають високу популярність серед споживачів через нижчу ціну.

Втрата фінансових ліцензій на перекази у зв'язку з посилення фінансового моніторингу. Неможливість установки обладнання іноземного виробництва через військовий стан в Україні.

Часте підвищення тарифів на послуги без поліпшення якості і сервісу або розширення портфеля послуг. Введення обмежень і правил для клієнта, які істотно ускладнюють бізнес-процеси. Розфокусування операторів в пошуках нових ніш (доставка їжі, банківські послуги).

Таблиця 3.4

Сегментація ринку споживачів ТОВ «НОВА ПОШТА»

Ознаки сегментації	Опис і характеристика сегментів, ступінь їх привабливості, купівельна спроможність
1). За рівнем доходів	Середній і вище рівень доходів
2) За географічним принципом	Географічний розподіл не впливає на рівень попиту продукції
3) За демографічною ознакою	Віком від 18 і більше

Отже, цільовий сегмент послуг доставки ТОВ «Нова Пошта» включає майже всі рівні населення, адже вартість доставки не є низькою.

Таким чином, привабливість галузі на основі проведеного аналізу можна оцінити за 5-тибальною шкалою. Результати оцінки наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка привабливості галузі за моделлю 5 сил Портера

Конкурентна сила	Характеристика	Оцінка привабливості
Загроза появи нових учасників ринку	Середній	3
Загроза з боку товарів замінників	Високий	3,5
Конкуренція всередині галузі	Середній	3
Ринкова влада постачальників	Низький	2
Ринкова влада споживачів	Значна	4
Середня оцінка		3,1

Згідно з результатами аналізу галузі поштової доставки України за моделлю М. Портера встановлено, що найбільшою силою є ринкова влада споживачів, що обумовлено прибутковістю та затребуваністю сегменту. Також значним рівнем влади на ринку володіють товари-замінники, які є великою загрозою, оскільки за ціновою політикою є більш привабливі для

СПОЖИВАЧА.

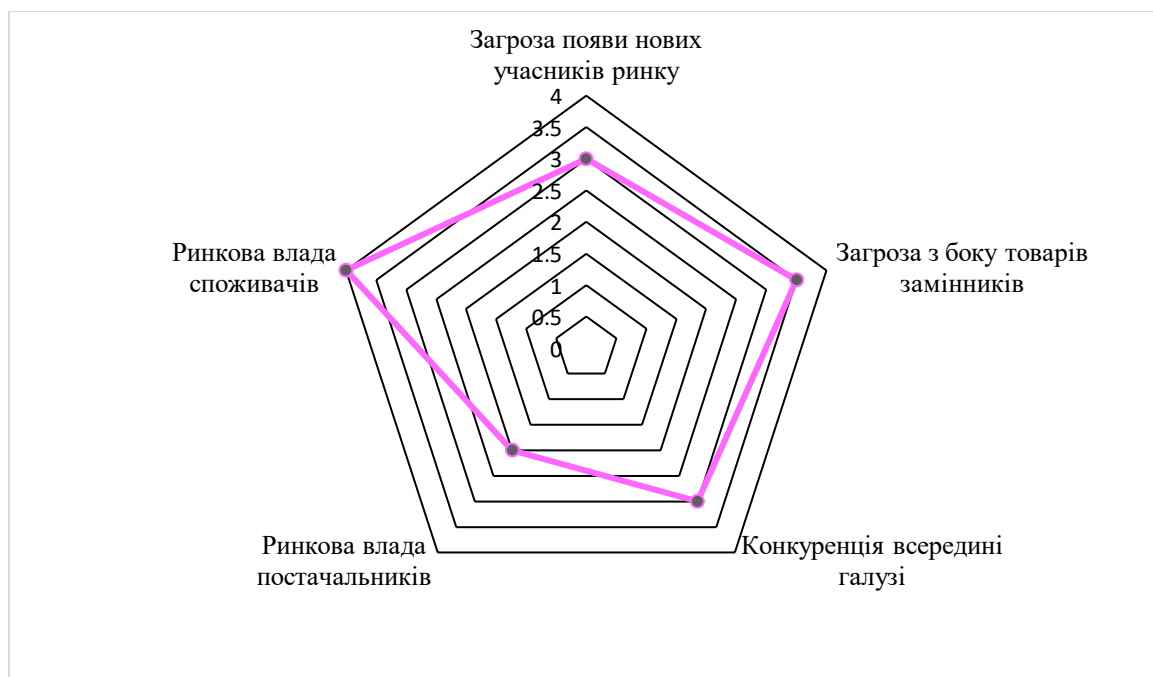


Рис. 3.1. Аналіз п'яти конкурентних сил галузі за М. Портером
Джерело: складено на основі [табл. 3.5]

Проаналізуємо причини змін в структурі конкуренції та зовнішньому середовищі

Рушійна сила 1 – Застосування нестандартних транспортних засобів поштової доставки. За допомогою використання літаків або потягів можна доставляти товари значно швидше за конкурентів, а постійне оновлення парків транспортних засобів дасть змогу займати лідерські позиції у галузі.

Рушійна сила 2 – Розробка тарифної системи для магазинів електронної комерції. Використання спеціальних тарифів для online-магазинів, дасть можливість у майбутньому заключати договори про співпрацю, що значно зменшить ризики товарів-замінників на ринку.

Запропоновані напрямки підвищення конкурентоспроможності на ринку поштової доставки представлені на рис. 3.2.

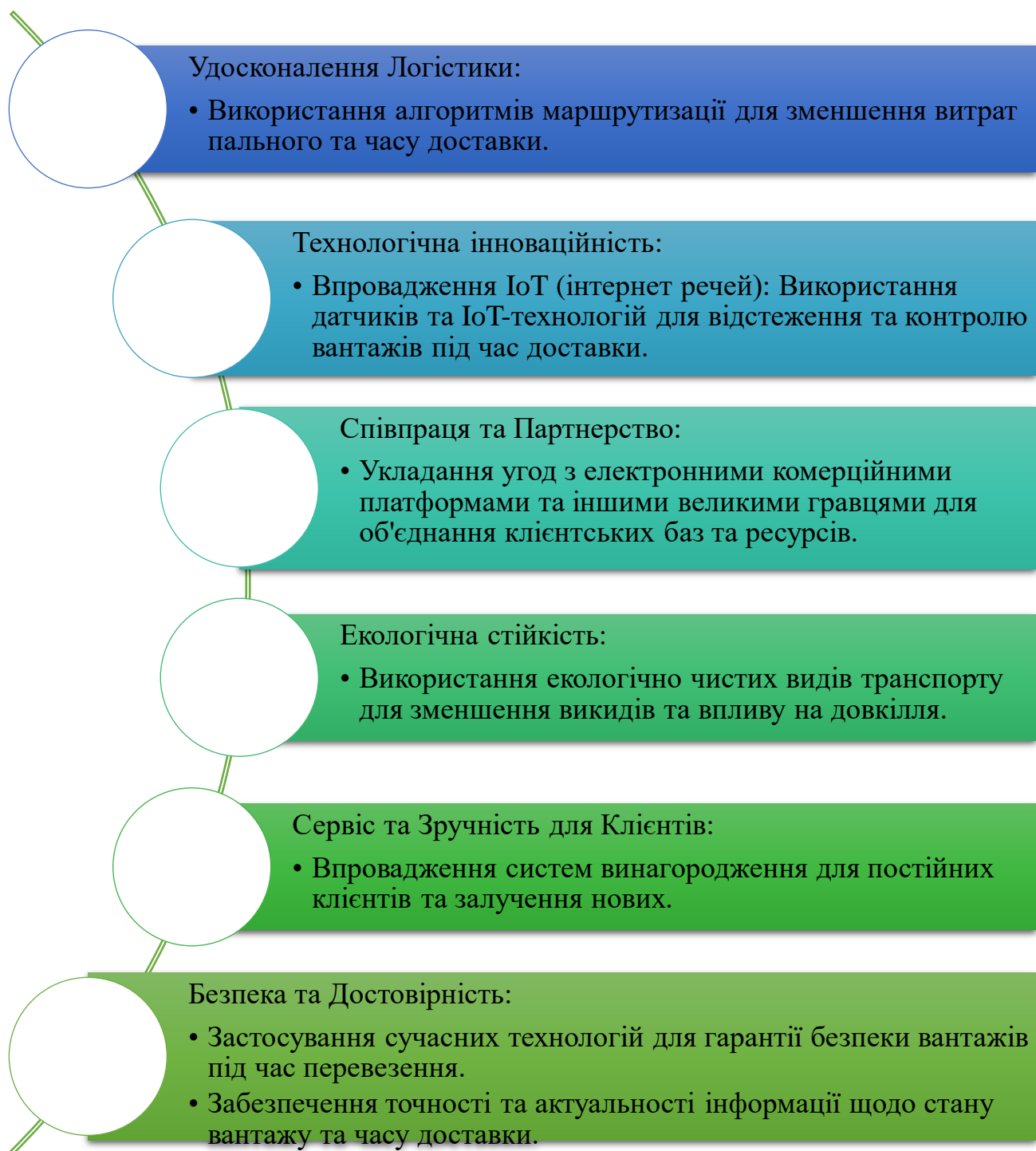


Рис. 3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності на ринку поштової доставки

Таблиця 3.6

Основні характеристики компаній з надання поштової доставки

Назва ТМ	Кількість відділень, шт.	Швидкість доставки, дні	Наявність мобільного додатку	Поштомати	Ціна за посылку до 1 кг, грн.
Нова Пошта	більше 7100	від 2-х годин по місту	+	+	70
Укрпошта	більше 11700	від 1-го дня по місту	+	-	42
Meest	більше 1100	від 5-ти годин по місту	+	+	300
Delivery	до 340	від 1-го дня по місту	+	-	35

5 ознак за якими маємо провести аналіз:

- і1 – Кількість відділень;
- і2 – Швидкість доставки;
- і3 – Наявність мобільного додатку;
- і4 – Поштомати;
- і5 – Ціна за посылку до 1 кг.

Таблиця 3.7

Аналіз найбільших компаній з поштової доставки

№	Назва	Кількість відділень (та поштоматів)	Інформація про підприємство
1	Нова пошта	налічує 8,7 тис. відділень по всій країні (до 5, 10, 30 кг і вантажні) та понад 6,8 тис. поштоматів.	Лідером логістичного ринку України сьогодні є «Нова пошта», яка працює з 2001 року. Надає такі послуги: <ul style="list-style-type: none"> • відправлення та доставка посилок по Україні та за її межами; • доставка з українських і закордонних інтернет-магазинів;

			<ul style="list-style-type: none"> • фінансові послуги (грошові перекази по Україні та світу, оплата рахунків, online-оплата за третю особу, зняття коштів із картки) тощо.
2	Укрпошта	понад 11 тис. відділень і покриває всі населені пункти України	<p>Державна «Укрпошта» з 1947 року є членом Всесвітнього поштового союзу. Компанія надає не лише поштові, а й фінансові послуги. Так, можна скористатися такими:</p> <ul style="list-style-type: none"> • доставка по Україні (експрес і стандарт) та за її межами; • доставка з інтернет-магазинів; • митно-брокерські послуги; • листи та бандеролі; • доставка ліків; • фінансові послуги: грошові перекази по Україні та за кордон, оплата послуг онлайн, пенсії, видача готівки, страхові послуги.
3	Meest	понад 1500 автоматизованих пристроїв та понад 4000 відділень	<p>Надає поштово-логістичні послуги у 20 країнах світу, зокрема й в Україні, де представлена компанією Meest Express. Надає такі послуги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відправлення та отримання посилок по Україні та за кордоном; • Доставка з українських та іноземних інтернет-магазинів; • Міжнародні грошові перекази тощо.
4	Delivery	до 340 відділень	<p>Основною спеціалізацією групи компаній DELIVERY є надання транспортних і логістичних послуг для сектору B2B (суб'єкти підприємницької діяльності та корпоративний сектор) як на території України, так і за її межами. Доставляє посилки від 1 кг до 20 тонн. «Делівері» надає такі послуги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • доставка вантажу в Україні; • міжнародні перевезення; • індивідуальне страхування вантажів; • фрахт автомобілів для великих партій вантажу тощо.

Таблиця 3.8 демонструє результати аналізу цілей і стратегій конкурентів.

Таблиця 3. 8

Аналіз цілей і стратегій конкурентів

Фактораналізу	Укрпошта	Meest	Delivery
Масштаб конкуренції	національна	національна	національна
Стратегічний намір	Зайняти лідерську позицію	Зайняти лідерську позицію	Витіснити лідера галузі з його позицій
Мета в боротьбі за долю ринку	Утримання існуючої частки ринку	Експансія за рахунок внутрішнього зростання	Експансія за рахунок нових технологій
Мета в боротьбі за конкурентну позицію	Компанія намагається змінити своє становище на ринку (посилити свою позицію)	Ставати сильнішими, змінюватись	Ставати сильнішими, змінюватись
Характер дій	наступальні	наступальні	наступальні
Конкурентна стратегія	Робота над збільшенням обсягів поштоmatів	Поліпшення якості доставки	Робота над збільшенням відділень

Конкурент «Укрпошта»:

можливий сценарій дій конкурента: застосування наступальної політики, збільшення обсягів поштоmatів або зниження вартості на доставку.

можливі дії у відповідь вашої компанії: застосування наступальної маркетингової політики.

Конкурент «Meest»:

можливий сценарій дій конкурента: утримання частки ринку, збільшення обсягів доставки.

можливі дії у відповідь вашої компанії: застосування наступальної маркетингової політики.

Конкурент «Delivery»:

можливий сценарій дій конкурента: наступальні агресивні дії, упор на

поліпшення кількості відділень.

можливі дії у відповідь вашої компанії: використання стратегії контролю над витратами.

Проаналізуємо ключові фактори успіху (КФУ) в конкурентній боротьбі
КФУ 1 - Технологічна інноваційність:

Використання автоматизованих систем: Застосування сучасних технологій для оптимізації процесів, включаючи вантажні маршрути, відстеження вантажів та ефективне управління складами.

Розробка мобільних додатків: Представлення зручного та інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу для клієнтів для замовлення та відстеження вантажів.

КФУ 2 – Логістична Ефективність:

Оптимізація маршрутів: Використання аналітичних методів для знаходження найкоротших та найефективніших маршрутів доставки.

Ефективне управління запасами: Забезпечення належного складу та управління запасами для мінімізації втрат часу та коштів.

КФУ 3 – Клієнтська Служба:

Швидка та якісна відповідь на запити клієнтів: Забезпечення ефективної та професійної підтримки клієнтів для вирішення їхніх питань та проблем.

Індивідуальний підхід до клієнтів: Створення персоналізованих послуг та пропозицій для клієнтів на основі їхніх потреб та побажань.

Розглянувши можливості компанії ТОВ «Нова пошта», слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз, витікаючих із зовнішнього середовища, можна визначити, що доречними є наступні стратегії:

Проведення агресивної маркетингової політики. Для того, аби і надалі займати лідерську позицію в галузі, необхідно постійно удосконалювати логістику та цінову політику. За рахунок цього, буде зростати кількість постійних клієнтів.

Знаходити стратегічні партнерства. Укладання угод з великими онлайн-роздрібними компаніями забезпечить стабільність їхньої логістичної підтримки та доставки товарів. Робота над поліпшенням цінової політики.

Компанія має найвищі ціни на ринку, проте і відповідає своєю швидкістю доставки. Створення конкурентоспроможних цін та знижок для залучення та утримання клієнтів, допоможе триматися у лідерах.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Основною метою кваліфікаційної роботи було проведення аналізу конкурентного середовища ТОВ "Нова пошта".

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені головні завдання, серед яких перш за все, дослідити методичні основи та функції конкуренції; проаналізувати ключові фактори конкурентної переваги; проаналізувати економіко-господарську діяльність ТОВ «Нова пошта»; провести аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта».

В ході проведення аналізу конкурентного середовища ТОВ "Нова пошта" виявлено, що він може включати дослідження факторів, що впливають на її конкурентоспроможність та позиціонування на ринку. Досліджено ключові аспекти, які впливають на аналіз конкурентне середовище ТОВ "Нова пошта".

Сьогодні ринок поштового зв'язку України зростає, адже у зв'язку зі стрімким розвитком інформатизації суспільства, внаслідок якого дедалі більше зростають замовлення через Інтернет, попит на поштові відправлення збільшується.

В роботі проаналізовано форми та інтенсивність конкуренції. Доведено, що ринок не насичений і продовжує динамічно зростати. Зростає і ступінь запеклості боротьби між конкурентами. Є виражений лідер ринку, наступні за ним гравці займають частки в рази менше. «Укрпошта» сфокусована на доставці товарів з закордонну, при цьому компанія заявляє про бажання продати свої акції, а також привести в Україну Amazon і AliExpress. Решта гравців намагаються не відставати від Нова Пошта щодо поліпшення сервісу і збільшення мережі. Для оцінки конкуренції в галузі між прямими конкурентами було обрано декілька найбільших конкурентів із отриманої стратегічної групи.

В ході аналізу також визначено, що в цілому по галузі середній рівень конкуренції. Галузь є достатньо монополізованою. Проаналізовано також

можливість входження в галузь нових конкурентів. Так, бар'єри входу невисокі, компанії з необхідним ресурсом в Україні є: загроза надходить від нового гравця Justin, який агресивно відкриває пункти прийому і видачі (в супермаркетах «Сільпо», «Фуршет») а також залучає топових онлайн-ритейлерів (Rozetka, Parfums, le Boutique, Prom) в тому числі за рахунок демпінгу ціни і відкриття ко-брендінгових відділень.

На підставі аналізу SWOT можна виокремлено проблеми, які здійснюють вплив на діяльність ТОВ "Нова Пошта":

1. Залежність від технологій: компанія може стикатися з проблемами, пов'язаними з технічними збоями або неполадками в ІТ-системах, що може призвести до перебоїв у наданні послуг та негативно позначитися на задоволеності клієнтів.

2. Конкуренція: зростання конкуренції на ринку кур'єрських та логістичних послуг може призвести до зниження частки ринку та прибутковості компанії.

3. Політична та економічна нестабільність: нестабільна політична та економічна ситуація в країні може створювати непевність для бізнесу та впливати на діяльність компанії, зокрема на зростання витрат або скорочення попиту на послуги "Нової Пошти".

4. Зростання витрат на інновації: інвестування у нові технології та інновації може вимагати значних витрат, що може вплинути на прибутковість компанії, особливо у короткостроковій перспективі.

5. Ризик репутаційних проблем: погане обслуговування, негативні відгуки клієнтів або інциденти з доставкою можуть негативно вплинути на репутацію компанії та призвести до втрати довіри клієнтів.

Ці проблеми можуть впливати на ефективність та конкурентоспроможність ТОВ "Нова Пошта", тому важливо вживати заходів для їх вирішення та мінімізації негативних наслідків.

Але, найбільш масштабна загроза, яка наносить шкоду бізнесу вже зараз - військовий стан в державі. У даній ситуації зменшується фінансовий

потенціал будь-якого малого і середнього бізнесу, складно прогнозувати попит, бо знижується купівельна спроможність населення, що в подальшому може вплинути на затребуваність пропонованих послуг.

Для зменшення впливу цих майбутніх цих загроз пропонуємо вжити наступні заходи: оптимізувати витрати та процеси, адаптуватися до ситуації шляхом розробки нових продуктів або введення нагальних послуг, наприклад, поставка товарів першої необхідності, поставка лікарських та медичних виробів.

Загрозою для ринку поштових операторів є те, що топ-гравці сегмента електронної комерції починають розвивати власну доставку, відкривати свої пункти видачі або ж магазини (Rozetka, Kasta, Parfums, інші). Це пов'язано як з унікальністю, так і з необхідністю здешевити доставку, зробити її більш гнучкою і сервісною. З'являються сегментні сервіси: LIKI24, Glovo, Bolt, Raketa.

Згідно з результатами аналізу галузі поштової доставки України за моделлю М. Портера встановлено, що найбільшою силою є ринкова влада споживачів, що обумовлено прибутковістю та затребуваністю сегменту. Також значним рівнем влади на ринку володіють товари-замінники, які є великою загрозою, оскільки за ціновою політикою є більш привабливі для споживача.

В роботі також проведений аналіз найбільших компаній з поштової доставки та цілей і стратегій конкурентів.

Запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності на ринку поштової доставки в різних сферах, а саме:

Удосконалення логістики: використання алгоритмів маршрутизації для зменшення витрат пального та часу доставки.

Технологічна інноваційність: впровадження IoT (інтернет речей): Використання датчиків та IoT-технологій для відстеження та контролю вантажів під час доставки.

Співпраця та партнерство: укладання угод з електронними комерційними платформами та іншими великими гравцями для об'єднання клієнтських баз та ресурсів.

Екологічна стійкість: використання екологічно чистих видів транспорту для зменшення викидів та впливу на довкілля.

Сервіс та зручність для клієнтів: впровадження систем винагородження для постійних клієнтів та залучення нових.

Безпека та достовірність: застосування сучасних технологій для гарантії безпеки вантажів під час перевезення та забезпечення точності та актуальності інформації щодо стану вантажу та часу доставки.

СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2008. №1. С. 69-78.
2. Басюркіна Н. Й. Інноваційні технології управління хлібопекарськими підприємствами України. Економічні інновації Том 20, Вип. 3 (68). 2018. С.20-31
3. Бердар М.М. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України: сучасні проблеми та напрями підвищення. Агросвіт. 2018. № 12. С. 8—14.
4. Благун І., Гринів Л. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2012. № 3 (15). С. 3—11.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства. підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
6. Болтянська Л.О., Андреева Л.О., Лисак О.І. Економіка підприємства: навчальний посібник . Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668с
7. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукцій підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 14. 2016. С. 288-293
8. Васильков В. Організація виробництва : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 524 с.
9. Виробництво промислової продукції за видами в Україні за січень-грудень 2018 року: статистичний бюлетень. Державна служба статистики України, 2018. 226 с
10. Відомості про емітента. URL: https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Richna_informatsiya_emitenta_2020.pdf (дата звернення: 10.02.2024р.)

11. Річна фінансова звітність емітента за 2020 рік. URL: <https://www.smida.gov.ua/db/feed/72907> (дата звернення: 10.02.2024р.)
12. Гаврилюк О.В., Гузенко І.Ю. Конкурентні та інтегральні стратегії у глобальному розвитку. Економіка промисловості. 2003. №3. С. 3-10.
13. Ганаба М.Д. Якість як основний критерій виробництва конкурентоспроможної продукції. Економіка АПК. 2016. №9. С. 108-113.
14. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2008. №2. С. 60 – 66
15. Гранатуров В.М. І.А. Кораблінова. Конкурентоспроможність підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства. методичні вказівки до самостійного вивчення дисциплін. Одеса : ОНАЗ, 2017. 38 с.
16. Державний комітет статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.11.2023)
17. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка розвитку. 2011. № 3 (39)
18. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за ред.В. Базилевича. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання Прес, 2004. 615 с.
19. Єлець О.П., Бірюк А.І. Фактори та шляхи зниження собівартості продукції. Економічний вісник ЗДІА. 2014. №6. 61-67 с.
20. Іванов Ю.Б., О.В. Ревенко. Управління конкурентоспроможністю підприємства. підруч. Харків : ІНЖЕК, 2010. 320 с.
21. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Економіка підприємства. 2014. №2. 15-18 с.
22. Коваленко К.С. Шляхи вирішення проблем конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчових продуктів на міжнародному ринку. Інноваційна економіка. 2012. № 7. С. 118-121.

23. Коваленко О.В., Т.В. Величко. Шляхи підвищення конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики. Одеса : Атлант, 2015. 19-20 с.

24. Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів ден. форми навчання. авт.-упоряд. О.Є. Басманова. Харків : НУА, 2015. 52 с. 113

25. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. 2014.155-161 с.

26. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York, NY: Free Press, 1992. 214 p.

27. Newbert S. L. —Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual level empirical investigation of the resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. 2008. Vol. 29(7). P. 745–768.

28. Porter M. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, № 6. P. 77–90.

29. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: TheFree Press, 1985, 557 p.

30. Sigalas. C. and Economou V. P. —Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization. Journal of Strategy and Management. 2013. Vol. 6(1). P. 61–80

31. Sigalas C., Economou V. P. and Georgopoulos N. B.. "Developing a measure of competitive advantage". Journal of Strategy and Management. 2013. Vol. 6(4). P. 320–342.

32. Smith M. —Issues of competitiveness and regional growth in relation to transport infrastructure investment: a literature review on assessment methodology. 2013. URL: http://www.i-c-eu.eu/deliverables/I-C-EU_WPI_D1.1.pdf.