

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Формування конкурентних переваг міжнародною логістичною
компанією «Нова Пошта»»

Виконав : студент 5 курсу, групи 6.0739-мб-3-
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу

Войтович К. С.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат фізико-математичних наук, доцент

Головань О.О.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Войтович Крістіна Сергіївна _____

1. Тема роботи «Формування конкурентних переваг міжнародною логістичною компанією «Нова Пошта»» _____

керівник роботи: Головань О. О, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2227-с _____

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини та додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, (2 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький та проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. _____

1 РОЗДІЛ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ _____

2 РОЗДІЛ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ВІЙНИ _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .
 12 таблиць
 9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О.		
2	Головань О.О.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент _____
 (підпис)

К. С. Войтович
 (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
 (підпис)

О. О. Головань
 (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
 (підпис)

Т. М. Магомедова
 (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: «Формування конкурентних переваг міжнародною логістичною компанією «Нова Пошта»»: 45 сторінок, 12 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 25 найменувань.

Актуальність теми. Воєнний стан в країні. Війна внесла свої корективи у роботу підприємств та в життя кожного. Але дана ситуація дала змогу розробити нові стратегії конкурентних переваг в компанії і розробляти плани для підвищення конкурентоспроможності. А також виявляти нові потреби клієнтів та підлаштовуватися під її попит.

Мета роботи полягає в аналізі та розробці нових конкурентоспроможних факторів для ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є формування конкурентних переваг у міжнародній логістичній компанії на ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є фактори конкурентоспроможності на ТОВ «Нова Пошта».

Інформаційною базою роботи стала наукова література з економіки та менеджменту, інтерв'ю власників компанії «Нова Пошта» та їх офіційний сайт, аналітичні та статистичні дані з мережі Інтернет.

У кваліфікаційній роботі інформація подана та відтворена за допомогою рисунків та таблиць.

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ,
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ, ЛОГІСТИЧНА
КОМПАНІЯ, ВІЙНА, ТОВ «НОВА ПОШТА»

ABSTRACT

Bachelor's thesis: “Formation of competitive advantages by the international logistics company ‘Nova Poshta’: 45 pages, 12 tables, 9 figures. The list of references includes 25 titles.

Relevance of the topic. Martial law in the country. The war has made its own adjustments to the work of enterprises and to the life of everyone. But this situation has made it possible to develop new strategies for competitive advantage in the company and develop plans to increase competitiveness. As well as to identify new customer needs and adapt to their demand.

The purpose of the study is to analyze and develop new competitive factors for Nova Poshta LLC.

The object of the study is the formation of competitive advantages in the international logistics company at Nova Poshta LLC.

The subject of the study is the factors of competitiveness at Nova Poshta LLC.

The information base of the work was the scientific literature on economics and management, interviews with the owners of Nova Poshta and their official website, analytical and statistical data from the Internet.

In the qualification work, the information is presented and reproduced with the help of figures and tables.

COMPETITIVE ADVANTAGES, COMPETITIVENESS, MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES, LOGISTICS COMPANY, WAR, “NOVA POSHTA” LLC

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	9
1.1 Сутність конкурентних переваг.....	9
1.2 Вплив конкурентних переваг на конкурентоспроможність підприємства.....	14
1.3 Управління процесом формування конкурентних переваг логістичної компанії.....	16
РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова пошта».....	23
2.2 Конкурентні переваги логістичної компанії «Нова Пошта».....	29
2.3 Міжнародна діяльність ТОВ «Нова Пошта» під час війни.....	34
2.4 Шляхи створення конкурентних переваг компанії «Нова Пошта».....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	43

ВСТУП

Конкурентоспроможність є основним фактором успіху компанії на ринку. Це здатність компанії пропонувати свої продукти або послуги з перевагами над конкурентами. У сучасному глобалізованому та технологічно розвиненому середовищі підвищення конкурентоспроможності стає складнішим. В умовах війни компаніям необхідно швидко реагувати на зміні та при цьому залишатися лідером серед конкурентів.

Таким чином, розробка нових конкурентоспроможних факторів для ТОВ «Нова Пошта» є важливим чинником, для того щоб залишатися лідером серед логістичних міжнародних компаній.

Серед науковців які займалися дослідженням управлінням конкурентоспроможності компаній можна виділити наступних: М. Портера, Гуляєва Г.Ю, Бондаренко Г.С., Тарнавську Н, Гончарову Ю.В., Піддубна А.І., Д. Шендела , М. Гелюка та Демиденка В.В..

Через військовий стан в країні в роботі логістичних підприємств відбулися значні зміни, отже в наслідок цього потрібно проаналізувати і розробити нові фактори підвищення конкурентоспроможності на прикладі цієї кваліфікаційної роботи бакалавра для міжнародної логістичної компанії «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є формування конкурентних переваг у міжнародній логістичній компанії на ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є фактори конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Мета роботи – пропозиція напрямків створення нових конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначити сутність конкурентних переваг;

- проаналізувати вплив конкурентних переваг на конкурентоспроможність підприємства;
- розглянути процес управління формуванням конкурентних переваг логістичної компанії;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова пошта»;
- визначити конкурентні переваги логістичної компанії «Нова Пошта»;
- проаналізувати міжнародну діяльність ТОВ «Нова Пошта» під час війни;
- визначити шляхи створення конкурентних переваг компанії «Нова Пошта».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі бакалавра було використано декілька методів дослідження. Для дослідження основних теоретичних формувань конкурентоспроможних переваг було застосовано метод аналізу та синтезу. Для порівняння конкурентних переваг логістичних компанії було використано метод порівняння. Метод графічного зображення допоміг акцентувати увагу на основних факторах дослідження.

Інформаційною базою роботи стала сучасна наукова література з економіки та менеджменту, інтерв'ю власників компанії «Нова Пошта» та їх офіційний сайт, а також документація про річну звітність, аналітичні та статистичні дані з мережі Інтернет. У кваліфікаційній роботі інформація подана у рисунках, схемах та таблицях.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у пропозиції створення конкурентних переваг, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність міжнародної логістичної компанії «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1 Сутність конкурентних переваг

Конкурентна перевага – це позиція компанії на ринку, яка дозволяє їй долати конкурентні сили та залучати клієнтів.

Конкурентна перевага залежить від матеріальних і нематеріальних активів, що належать організації, важливих напрямків діяльності для даного бізнесу, які дозволяють йому перемагати в конкурентній боротьбі.

Основою конкурентної переваги є активи підприємства або спеціальна компетентність в ключових областях діяльності цього бізнесу. Конкурентна перевага зазвичай реалізується на рівні стратегічного бізнес-підрозділу і становить основу бізнес-стратегії (конкурентоспроможної) компанії.

Конкурентна перевага набуває різних форм, залежно від особливості галузі, продукту та ринку. При формуванні конкурентоспроможності особливо звернути увагу на потребах споживачів. Найважливіша вимога полягає в тому, щоб відмінність від конкурентів була реальною, чіткою і суттєвою. Компанія повинна мати хоча б чотири або п'ять конкурентних переваг, які необхідно захищати.

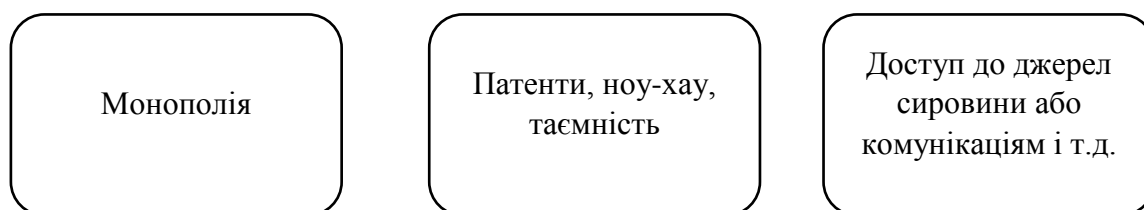


Рисунок 1.1 – Засоби захисту конкурентних переваг

Фактор конкурентної переваги – це визначений компонент зовнішнього або внутрішнього середовища компанії, який дає перевагу над конкурентами.

Фактори конкурентної переваги поділяються на:

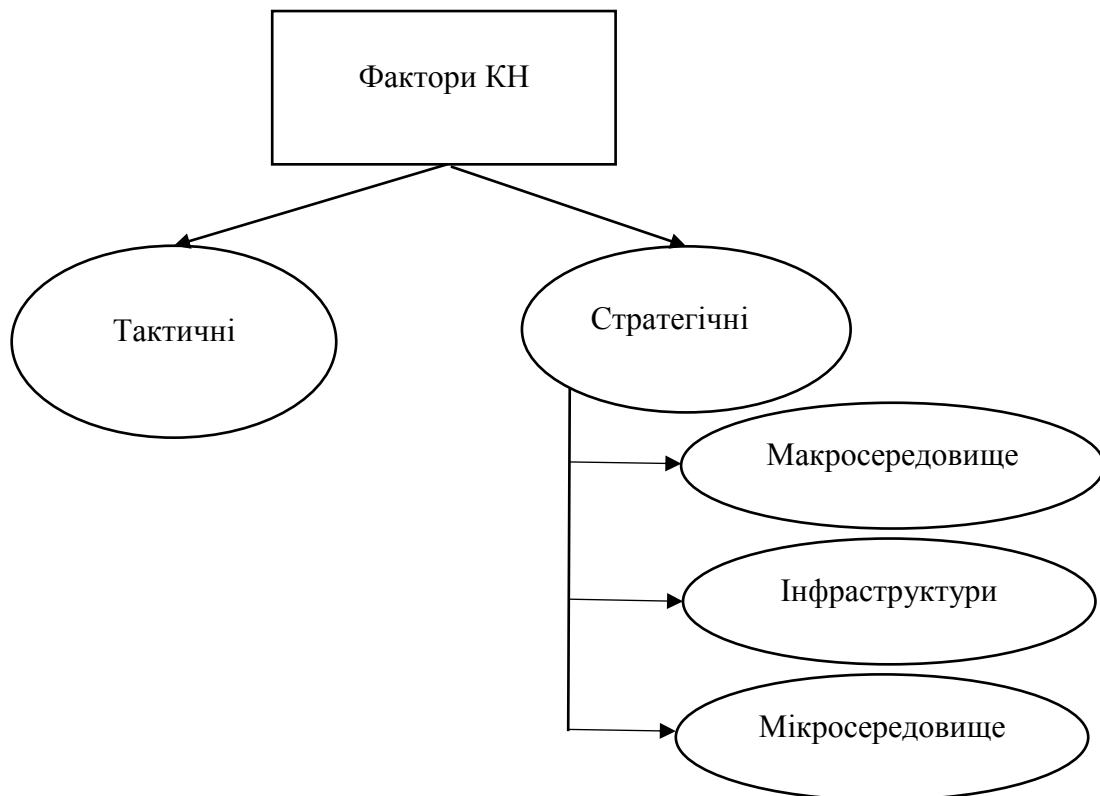


Рисунок 1.2 – Фактори конкурентних переваг

Основу конкурентних переваг виражають їхні характеристики.

Перша характеристика має порівняльний та відносний характер. Конкурентні переваги не є внутрішніми характеристиками, притаманними певному об'єкту (компанії, країні). Вони не впливають з внутрішнього середовища об'єкта, а стають очевидними лише тоді, коли цей об'єкт порівнюється з іншими. Тому конкурентні переваги компаній слід визначати шляхом порівняння найважливіших характеристик їхньої діяльності.

Другою та не менш важливою характеристикою конкурентних переваг є їх залежність від певних умов і причин (географічних, часових). Продукт, який має цінову перевагу на одному географічному ринку, може не мати такої переваги на іншому. З іншого боку, продукт, який зазнав комерційної невдачі, може стати успішним через деякий час, зокрема через відхід з ринку основного конкурента, стрибок інфляції, ефективну рекламну кампанію тощо. Тому

конкурентна перевага будь-якої компанії не може бути універсальною. При її аналізі необхідно враховувати чинник прив'язки до дійсних ринкових умов.

Іншою характеристикою конкурентних переваг є їхня підпорядкованість неоднозначному впливу безлічі різнорідних факторів. Досягнення конкурентної переваги вимагає комплексних зусиль. Іноді вони бувають недостатніми через зовнішні, неконтрольовані фактори. Окрім того, одні й ті самі фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентні переваги. Сучасні технології допомагають створювати якісні переваги, але можуть і погіршувати вартісні показники продукції через високі витрати на придбання.

Результат дії двох останніх характеристик конкурентної переваги є зміна в часі. Для того, щоб ознаки суб'єкта господарювання аналізувати як конкурентні переваги, вони повинні схарактеризувати дані критерії:

1. Характеристики повинні бути вагомими для конкурентного середовища галузі та вимог ринку. Наприклад, географічне розташування може бути значущим фактором для компанії (знаходження поштових відділень або поштоматів біля житлових будинків буде великою перевагою).

2. Компанія повинна бути перспективною в динамічному ринковому середовищі і не повинна бути легко скопійована конкурентами;

3. Ознаки повинні бути очевидними для споживача. Тобто компанія повинна враховувати їх при розробці своєї маркетингової та рекламної стратегії.

Переваги компанії поділяються на:

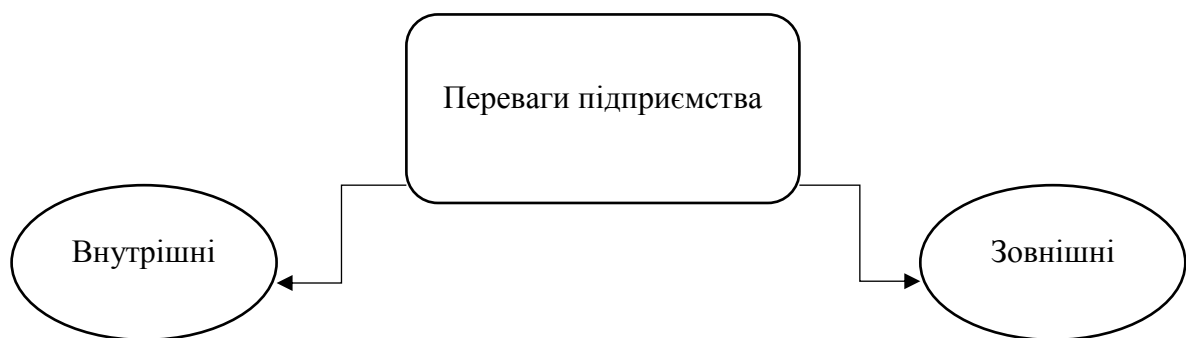


Рисунок 1.3 – Переваги підприємства

Внутрішні переваги – це властивість внутрішніх аспектів діяльності компанії (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів) які мають схожі характеристики, з характеристиками основних конкурентів.

Внутрішня конкурентна перевага ґрунтується на перевагах компанії з погляду виробничих витратах, управлінні компанією або продуктом, що створює «цінність для виробника», яка дає змогу йому досягти нижчих витрат, ніж у конкурентів.

Внутрішня конкурентна перевага є результатом вищої продуктивності, яка дає компанії вищу прибутковість і більшу стійкість до зниження ринкових або конкурентних цін.

Внутрішні конкурентні переваги поділяються на :

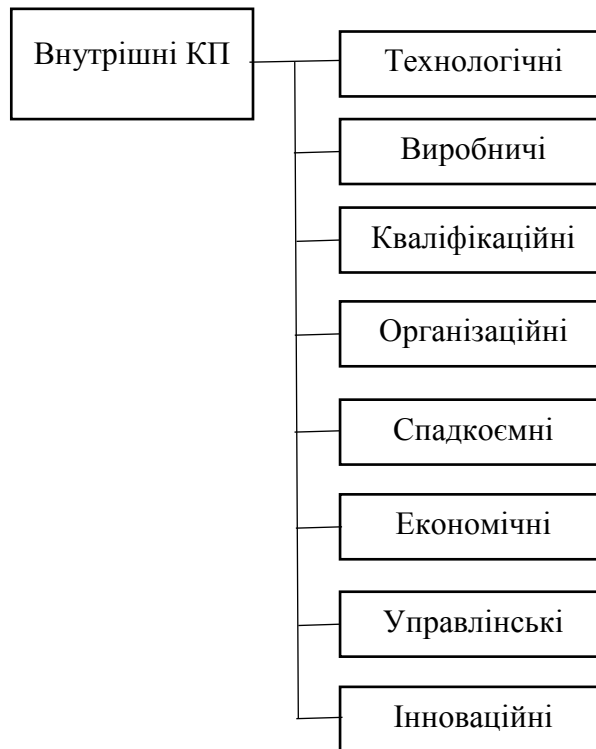


Рисунок 1.4 – Внутрішні конкурентні переваги

Зовнішні конкурентні переваги – це ті переваги, що ґрунтуються на здатності компанії створювати більшу цінність для своїх клієнтів і таким чином створювати можливості для кращого задоволення їхніх потреб, та призводить до зниження витрат або підвищення ефективності.

Зовнішні конкурентні переваги базуються на особливих властивостях продукту, які створюють додаткову цінність для клієнта внаслідок зниження витрат або збільшення продуктивності. Зовнішні переваги підвищують вплив на ринок компанії, адже вони можуть змусити ринок прийняти вищу ціну продажу, ніж у привілейованих конкурентів, які не пропонують вищої якості.

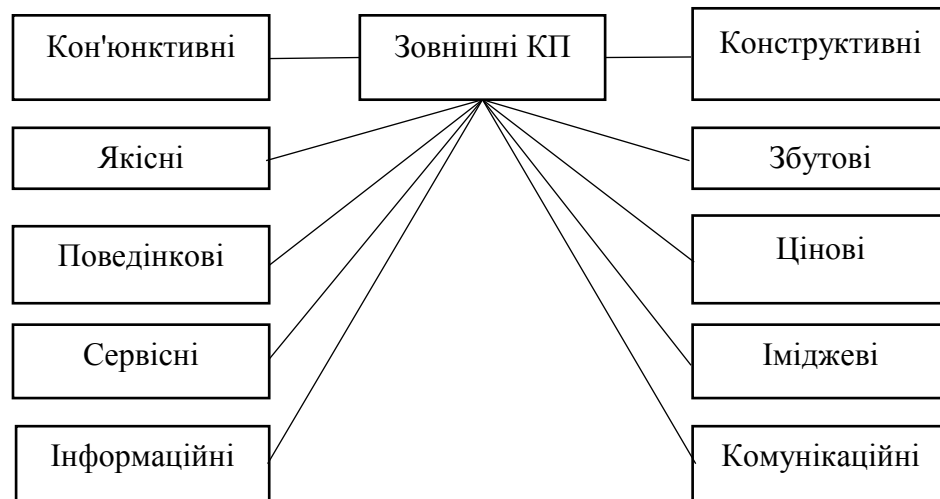


Рисунок 1.5 – Зовнішні конкурентні переваги

Систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє компанії сформулювати свою конкурентну перевагу за допомогою факторів, які є матеріальними або нематеріальними умовами, що мають безпосередній вплив на одне зі спів залежних середовищ. Аналіз дозволяє компаніям визначити умови, за яких вони можуть досягти конкурентної переваги.

Для конкретного підприємства має значення класифікація конкурентних переваг за їх стійкістю до імітації:

1. Переваги початкового рівня, яких можна швидко досягти або які легко копіювати конкурентами (використання дешевої робочої сили). Вони залежать від вартості або доступності виробничих ресурсів і не вимагають тривалої ринкової стабільності;

2. Переваги високого рівня, які є результатом цілеспрямованої діяльності компанії, фактично пов'язані зі значними витратами і важко копіюються (сучасна запатентована технологія; висока репутація);

3. Переваги "найвищого рівня", які включають постійну модернізацію виробництва, що супроводжується збідненням конкурента при її досягненні.

Майкл Портер був першопроходцем у вивченні конкурентних переваг, і на основі його роботи вчені визначили класифікаційні характеристики конкурентних переваг компанії. Сам Портер вважав, що основними характеристиками є нижчі витрати, які дають змогу встановлювати конкурентоспроможні ціни та збільшувати прибутковість, а також диференціація продукту, яка забезпечує найвищу споживчу вигоду.

1.2 Вплив конкурентних переваг на конкурентоспроможність підприємства

За умов швидкозмінного зовнішнього середовища сучасних організацій і компаній все більшого значення набуває забезпечення умов для забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із ключових факторів успіху підприємницької діяльності на рівні конкурентоспроможності, забезпеченому визнанням споживачів. При високій конкурентоспроможності підприємства споживчий ринок має більше можливостей для використання продукції даного підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексною системою узгоджених заходів, які взаємодіють з основними підсистемами (стратегічною, оперативною, функціональною та управлінською), спрямованих на регулювання процесу вибору стратегії розвитку підприємства, забезпечення конкурентоспроможності компанії та її продукції на національному та світовому ринках, а також сприяння досягненню стійкої фінансової стабільності.

Серед науковців слід виділити М. Портера, Гуляєва Г.Ю., Бондаренко Г.С., Тарнавську Н, Гончарову Ю.В., Піддубна А.І., Д. Шендела, М. Гелюка та Демиденка В.В., які працювали над дослідженням управління конкурентоспроможністю підприємств.

Вчені охарактеризували конкурентоспроможність компанії таким чином, як наведено в табл. 1.1

Таблиця 1.1 Підходи до визначення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор	Визначення
Галелюк М. М.	Функція управління менеджменту, що виконується через реалізацію загальних функцій для підтримки та підвищення конкурентоспроможності організації та її активів, які є складовими єдиної системи.
Бондаренко Г. С.	Регулярний і цілеспрямований вплив на структуру конкурентоспроможності з метою підтримання її стійкості або переведення з одного стану в інший з використанням необхідних і достатніх засобів і каналів впливу
Піддубна А. І.	Сфера управління, спрямована на створення, розвиток і реалізацію конкурентних сильних сторін та забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання.

Значення терміну (табл. 1.1) свідчить, що з наміру процесного підходу, управління конкурентоспроможністю організації розглядається як процес цілепокладання, планування, організації діяльності, спрямований на створення конкурентних сильних сторін та забезпечення ключових операцій господарчого суб'єкта компанії.

Сучасна ж концепція управління конкурентоспроможністю компанії ґрунтується на основних принципах теорії управління, а основними елементами системи управління є цілі, об'єкти та суб'єкти, методи та принципи, процеси та функції управління.

На даний час в актуальних умовах конкуренція між компаніями є не лише невід'ємною частиною економіки, а й важливим чинником для розвитку. Конкурентна перевага є одним з ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.

Конкурентна перевага - це засіб, за допомогою якого компанії стають більш ефективними, привабливими, та стійкими для споживачів.

По-перше, конкурентні переваги дозволяють компанії займати сильну та

чітку позицію на ринку. Наприклад, низькі виробничі витрати, висока якість продукції або унікальність продукту дозволяють компанії залучити більше клієнтів і забезпечити стабільні продажі. Це підвищує конкурентоспроможність компанії та дозволяє їй існувати у суворому конкурентному середовищі.

По-друге, конкурентні переваги зменшують ризик програшу позиції на ринку. Компанії з сильними конкурентними перевагами менш чутливі до змін на ринку. Навіть у випадку зовнішніх негативних факторів чи зміни споживчих інтересів такі компанії можуть швидко адаптуватися і зберегти свої позиції.

По-третє, конкурентні переваги допомагають компаніям залучати та не втрачати талановитих співробітників. Успішні компанії, які мають гарну репутацію та відомі своїми перевагами, здатні залучати найкращих фахівців у своїй галузі. Це створює конкурентну перевагу у вигляді висококваліфікованого та за мотивованого персоналу, що може вивести організацію на нові висоти.

Конкурентна перевага також формує основу для довгострокового успіху компанії. Завдяки постійному розвитку інновацій та вдосконаленню, конкурентна перевага може стати ще сильнішою з часом. Це дозволяє компанії залишатися актуальною та конкурентоспроможною навіть в кризових умовах.

Таким чином, конкурентні переваги відіграють вирішальну роль у формуванні конкурентоспроможності компанії. Вони не лише допомагають залучати клієнтів і збільшувати прибутки, але й сприяють розвитку внутрішніх ресурсів та забезпечують сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3 Управління процесом формування конкурентних переваг логістичної компанії

Основними цілями управління конкурентних переваг є поліпшення якості продукції та послуг, зниження витрат, впровадження інновацій, задоволення потреб клієнтів та розширення частки ринку. Для успішного досягнення цих цілей компанії повинні застосовувати комплексний підхід, який включає оптимізацію бізнес-процесів, інвестиції в нові технології та постійну комунікацію з клієнтами.

Основними цілями управління конкурентними перевагами компанії є:



Рисунок 1.6 – Основні цілі конкурентних переваг

Виділяють три основні підходи до формування конкурентних переваг організації:



Рисунок 1.7 – Підходи формування конкурентних переваг

Клієнтоорієнтований підхід визначає, що компанія зосереджується на потребах клієнтів і використовує інструменти клієнтоорієнтованого маркетингу для побудови довгострокових відносин з клієнтами. Цей підхід передбачає

проведення постійних маркетингових досліджень, впровадження активної інноваційної політики та ефективного використання маркетингу.

Конкурентний підхід передбачає використання лідерства у витратах або використання погіршення конкурентного середовища.

Мета лідерства за витратами може бути досягнута шляхом вдосконалення технології виробництва, впровадження енергоощадних технологій, ефективного використання логістики всередині компанії. Аналіз зовнішнього середовища відіграє важливу роль у цьому підході, оскільки він важливий для того, щоб постійно відстежувати витрати конкурентів і визначати необхідність впровадження новітніх технологій.

Ресурсний підхід є одним з найважливіших у процесі розвитку довгострокових конкурентних переваг і передбачає забезпечення організації матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами.

Таким чином, для створення та утримання конкурентних переваг компанії необхідно не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й нарощувати ресурсний потенціал шляхом впровадження сучасних технологій, та постійних маркетингових досліджень.

Управління конкурентоспроможністю компанії під час війни є складним і багаторівневим процесом. Під час війни компанії стикаються з унікальними викликами, такими як порушення ланцюгів постачання, руйнування інфраструктури, зміна попиту на товари та послуги, а також загальна невизначеність.

Таблиця 1.2 – Етапи управління конкурентоспроможністю компанії в умовах війни

Аналіз ситуації та оцінка ризиків	<p>Оцінка впливу війни на ринок:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз змін у попиті на продукцію або послуги. 2. Визначення нових потреб клієнтів та ринкових можливостей. 3. Оцінка стабільності постачальників і ланцюгів постачання. <p>Визначення ключових ризиків:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ідентифікація основних загроз для діяльності компанії. 2. Оцінка фінансових ризиків, включаючи валютні коливання та доступність капіталу. 3. Аналіз політичних ризиків.
Стратегічне планування та адаптація	<p>Розробка плану дій у надзвичайних ситуаціях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Створення або оновлення плану дій у надзвичайних ситуаціях. 2. Визначення критично важливих бізнес-функцій та розробка планів для їх підтримки. <p>Адаптація бізнес-моделі:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Переоцінка бізнес-стратегії з урахуванням нових умов. 2. Впровадження гнучкості в діяльність та структуру організації. 3. Розробка нових продуктів або послуг відповідно до мінливих ринкових умов.
Забезпечення безперервності бізнесу	<p>Забезпечення безпеки працівників:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження заходів для захисту та безпеки працівників та забезпечення їхньої безпеки. 2. Організація можливостей для віддаленої роботи. <p>Управління ланцюга постачання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук альтернативних постачальників і маршрутів доставки. 2. Створення запасів ключових матеріалів і компонентів
Фінансове управління та залучення ресурсів	<p>Оптимізація витрат:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз та скорочення некритичних витрат. 2. Розробка плану для підвищення ефективності та зменшення витрат. <p>Фінансування:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових джерел фінансування, включаючи державні та міжнародні гранти. 2. Налагодити зв'язки з інвесторами для залучення додаткового капіталу.
Комунікація та маркетинг	<p>Підтримуйте комунікацію:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Прозоре і часте спілкування з працівниками, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. 2. Використання соціальних мереж та інші канали, щоб повідомляти про зміни та коригування. <p>Маркетингова стратегія:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз маркетингових стратегій інших компаній. 2. Зосередитись на корпоративній соціальній відповідальності та підтримці місцевих громад.

Інновації та цифрова трансформація	Впровадження інновацій: 1. Інвестування в нові технології та процеси для підвищення ефективності. 2. Розробка інноваційних рішень для задоволення нових потреб клієнтів.
	Диджиталізація процесів: 1. Перехід на цифрові платформи та автоматизація процесів.
Моніторинг та оцінка результатів	Постійний моніторинг: 1. Регулярний контроль та оцінка виконання антикризового плану. 2. Вимірювання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки прогресу.
	Внесення коректив: 1. Гнучкість у прийнятті рішень та внесення змін до планів на основі нової інформації. 2. Оцінка ефективності впроваджених заходів та коригування стратегій

Дані етапи допоможуть компанії залишатися конкурентоспроможною компанією під час війни, та бути готовими для різних сценаріїв подій. А також це можливість впровадити нововведення в компанії.

Оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із методів формування його конкурентоспроможності. Визначення рівня створено на основі аналізу параметрів конкурентоспроможності, що залежать від об'єкта дослідження та обраної методики.

Один із методів оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства – це ситуаційний SWOT-аналіз.

Метод ситуаційного SWOT-аналізу (рис. 1.8) є першим етапом стратегічного планування, зусилля для перетворення слабкостей у сили та загрози у можливості, а також розвиток сильних сторін відповідно до обмежених можливостей.



Приведення у відповідність:

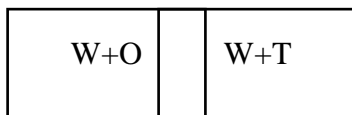


Рисунок 1.8 – Ситуаційний SWOT-аналіз

Ситуаційний SWOT-аналіз проводиться в 5 етапів:

1. Аналіз конкурентоспроможності компанії відбувається на основі таких факторів: ціна товару; кваліфікація персоналу; інноваційність технологій; вартість сировини та матеріальних ресурсів, що використовуються при виготовленні продукції; стан основних фондів; система управління; сила конкуренції на "вході" та "виході" системи управління компанії тощо.

2. Аналіз слабких сторін конкурентоспроможності виробленої продукції, на всіх локальних ринках. Створюється дерево показників конкурентоспроможності: на 0-му рівні - комплексний показник конкурентоспроможності конкурентного продукту; на 1-му рівні - корисний ефект (інтегральний показник якості); загальна вартість, умови використання продукту; на 2-му рівні - корисний ефект (інтегральний показник якості). На основі створеного дерева розраховуються показники. Збираються або прогноуються аналогічні показники для продуктів-конкурентів. Слабкі сторони визначаються відповідно до проаналізованих на першому етапі конкурентних переваг компанії.

3. Оцінка факторів зовнішнього середовища компанії (політика, економіка, технології, ринок) з метою передбачення стратегічних і тактичних

загроз для компанії та своєчасного запобігання втратам.

4. Оцінка капіталу, та активів, необхідних для запобігання ризику, зменшення слабких і збільшення сильних сторін.

5. Порівняння сильних сторін і можливостей для формулювання планів конкурентної стратегії компанії.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» є одним з найбільших операторів доставки вантажів, документів, посилок, який працює на ринку України та зовнішніх ринках. До групи входять українські та закордонні компанії, зокрема Нова пошта, NovaPay та Nova Poshta Global.

ТОВ «Нова Пошта» надає клієнтам, як бізнесу, так і приватним особам, повний спектр логістичних послуг.

Таблиця 2.1 – Пакет логістичних послуг компанії «Нова Пошта»

Фізичні особи	Юридичні особи
Онлайн-покупці: отримують замовлення з інтернет-магазинів.	Інтернет-магазини доставляють замовлення своїм клієнтам.
Приватні особи: надсилають посилки друзям, родичам або знайомим.	Підприємства: відправляють ділову документацію, товари.
Фрилансер: відправляють та отримують робочі матеріали.	Оптові та роздрібні торговці: співпрацюють з «Новою Поштою» Фізичні особи-підприємці: використовують послуги «Нова Пошта»

Також «Нова Пошта» надає додаткові послуги-послуги, які задовольняють неосновні клієнтські потреби.

Загалом логістична компанія «Нова Пошта» надає певний набір послуг, для зручної відправки та отримання посилки через відділення, поштомаат та адресна доставка кур'єром.

Таблиця 2.2 – Додаткові послуги ТОВ «Нова Пошта»

Послуга	Опис
Локал експрес	Доставка в той же день в межах міста за адресою, у відділення або на пошту.
Легке повернення	Послуга, яка дозволяє клієнтам юридичних осіб швидко і легко повернути вже отриманий товар, якщо він не підійшов з певних причин. Вартість послуги - 0 грн.
Переадресування	Послуга передбачає зміну адреси доставки відправлення після його забору представником компанії.
Автоматичне повернення відправлення	Послуга передбачає автоматичне повернення відправлення, яке зберігалось у відділенні компанії згідно встановлених індивідуальних строків зберігання.
Пакування	Послуга передбачає вид упакування, який забезпечить надійне транспортування, складування.
Зберігання	Послуга передбачає зберігання відправлення у відділенні пошти 30 календарних днів.
Модуль доставок для інтернет покупок	Модуль доставки для інтернет покупок - це онлайн-сервіс у бізнес-кабінеті Нової пошти, який завантажує онлайн-замовлення клієнтів із торгових майданчиків та інтернет-магазинів.
Доставка “До дверей”	Послуга передбачає підйом відправлень на поверх під час доставки на адресу Одержувача.
Доставка в мережі супермаркетів	Послуга передбачає доставку відправлень до мережі супермаркетів у будь-яку точку України.
Самообслуговування	Сервіс, який надається Відправнику з метою самостійного оформлення відправлень без допомоги оператора відділення. В зоні самообслуговування міститься необхідне обладнання для самостійного сканування і нанесення маркування. Відправник залишає оформлені відправлення в зоні самообслуговування для подальшого транспортування.

Нова Пошта - це українська компанія, яка займається провідною позицією у сфері експрес-доставки в Україні. Заснована у 2001 році компанія своїм клієнтам доставляє документи, вантажі та посилки для бізнесу та приватних осіб до відділення, поштоматів або за адресою. Це дозволяє тисячам підприємців створювати та розвивати свій бізнес, як в Україні, так і за її межами. Нараховується 2728 відділень та поштоматів по всій країні, а кількість відправлень за 2023 рік зросла на 30% порівняно з 2022 роком - було доставлено 412 млн посилок. Загальний штат працівників перевищує 30 000 осіб

Місія Нової Пошти досягла успіху в забезпеченні комфорту та зручності

у сфері життя та бізнесу. Для досягнення цієї мети компанія випускає нові продукти та послуги, спираючись на міжнародні стандарти та відміна світова практика. У 2019 році Нова Пошта стала стратегічним партнером Київської школи економіки.

Застосування передових технологій, технічної підтримки, доставки та досвідченого колективу дає змогу компанії забезпечити клієнтів якісним, зручним та швидким обслуговуванням.

Компанія «Нова Пошта» прискорює доступ клієнтів до свого сервісу завдяки офіційному вебсайту та практичного мобільного додатка. Завдяки передовим технологіям, що впроваджені в компанії, спектр послуг для клієнтів стає ще ширшим. Тепер можна легко розрахувати логістику вантажу, тарифи за доставку, визначити умови та термін доставки, а також знайти поблизу відділення або замовити кур'єрську доставку.

ТОВ «Нова Пошта» є провідною логістичною компанією в Україні. Структура компанії з декількох рівнів управління та різних підрозділів, а саме:

1. Вище керівництво: Генеральний директор; Заступник генерального директора з питань логістики; Заступник генерального директора з питань фінансів та економіки.

2. Департаменти: Логістики, Розвитку, Маркетингу, Персоналу, Інформаційних технологій, Продажів та обслуговування клієнтів, Фінансів, Юридичних питань, Якості.

3. Відділення доставки, Відділ продажів, Відділ якості, Відділ зберігання та обробки вантажів, Відділ розвитку та стратегії, Відділ міжнародних відправлень.

Іншим важливим аспектом в структурі компанії є мережа відділень, складів та пунктів прийому-видачі вантажів, які розташовані по країні. Структура організації цієї мережі включає наступні рівні:

1. Регіональні дирекції - вони керують діяльністю філій та центрів приймання та видачі вантажів у всій країні. Кожна регіональна дирекція

відповідає за кілька областей України.

2. Відділення, які включають в себе декілька пунктів прийому та видачі товарів і забезпечують послуги у певному регіоні. У кожному відділенні є свій керівник, який керує роботою пунктів та контролює їх функціонування.
3. Центри прийому та доставки, які забезпечують прийом та доставку товарів клієнтам. Кожен центр має свого керівника, який відповідає за якість та ефективність послуг.

Також, як і у будь-якої великої компанії, ТОВ «Нова Пошта» має свій кодекс корпоративної етики, який сприяє наданню якісних послуг працівниками та задоволенню потреб клієнтів.

«Нова пошта» є найшвидшою доставкою в Україні, доставляючи щодня 1,5 млн посилок та вантажів. Для своїх клієнтів компанія відкрила найдоступнішу мережу: за даними на 2024 рік працює 11 460 відділень та 15 590 поштоматів. За 2024 рік компанія доставила на 30% більше посилок, ніж за 2023 рік 412 млн відправлень, Окрім того, Нова пошта — один із найбільших в Україні роботодавців. В компанії працює 42 000 осіб — 32 000 співробітники Нової пошти та 10 000 співробітників партнерів компанії. В автопарку компанії налічується понад 13 000 автомобілів, що гарантує доставку посилок. А також, логістична компанія має значну кількість складів, які знаходяться у понад 70 містах країни.

Компанія інтенсивно розширює свою логістичну інфраструктуру, щоб мати можливість пропонувати клієнтам швидкий і якісний сервіс, не зважаючи на постійно зростаючі обсяги відправлень. Компанія має 133 сортувальних терміналів та депо у кожному області країни, в кожному з них автоматизовані процеси сортування. Найбільші термінали знаходяться у Києві (КІТ), Харкові (ХАІ), Хмельницькому (ХІТ), Львові (ЛЕО), Дніпрі (ДАО) та Запоріжжі (ЗІТ). Також у 2023 році були запущені в експлуатацію нові термінали під Києвом та Одесі. Термінали можуть сортувати від 8 тис. до 50 тис. посилок на годину.

ТОВ «Нова Пошта» застосовує нормативні акти документи, що забезпечують якість та безпеку постачання, управління відносинами з клієнтами та захист прав працівників та споживачів. Ці документи слугують для стабільного розвитку діяльності логістичної компанії та дотриманню вимог законодавства як в Україні, так і за її межами.

Політика у сфері кадрів компанії ґрунтується на відповідності національному трудовому законодавству, 10 принципам Глобального договору ООН і стандартам соціальної відповідальності та звітності, таким як SA 8000 та ISO 26000.

ТОВ «Нова Пошта» дотримується політики рівних можливостей, зокрема у сферах оплати праці, забезпечення балансу між професійним та особистим життям, права на об'єднання, безпеки праці, та запобігання дискримінації за будь-якими ознаками, такими як вік, стать, сексуальна орієнтація, раса, національність, релігія та інвалідність.

Основними цілями політики компанії «Нова Пошта» є:

- Розвиток загального розуміння та прийняття політики рівних можливостей, спрямованих на усунення бар'єрів серед працівників, клієнтів та підрядників;
- Підвищення освіченості працівників щодо принципів рівності, різноманітності та інклюзії;
- Запобігання випадкам дискримінації з боку працівників по відношенню до інших працівників, клієнтів та підрядників;
- Встановлення обов'язку працівників знати та дотримуватися принципів і вимог цієї політики та законодавства України у сфері недискримінації.

Прибуток є головним показником фінансової успішності діяльності ТОВ «Нова Пошта», порядок використання якого визначає керівник компанії. Джерелами доходів логістичної компанії є :

1. Виручка від продажу товарів і послуг та від інших фінансових операцій;

2. Отримання кредитів банків та інших кредиторів;
3. Безоплатні або благодійні пожертвування;
4. Майно, набуте підприємством, відповідно до законодавства;
5. Ріст балансової вартості запасів;
6. Доходи від довгострокових контрактів та інші надходження.

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.3), який дозволяє оцінити загальний стан логістичної компанії, фінансові перспективи для подальшого розвитку, темпи росту за вивчені роки, вплив деяких факторів на показники, показники прибутку від реалізації послуг на їхні витрати, а також валовий та чистий фінансовий результат від операційної діяльності за 2021–2022 рр.

За аналітичними даними ТОВ «Нова Пошта» були отриманні наступні показники за 2021–2022 роки.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники компанії «Нова пошта» за 2021-2022 роки

Показник / рік	Млн грн		Абсолютне відхилення/Темп росту (%)
	2021 р	2022 р	2021/2022
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	25549,6	28 461,9	2 912,3/111,3
Собівартість реалізованої продукції	18678,5	21 095,6	2 417,1 /112,9
Валовий прибуток	6871,1	7 366,3	495,2 /107,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3552,02	4 977,7	1425,6/140,1
Чистий фінансовий результат: прибуток	2519,61	3262,7	743,09 / 129,4
Сер. к-сть працівників (тис\чол)	33717	31 486	-2 231 / 93,3

Аналізуючи дані таблиці, у 2021–2022 рр. можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» відбулися зміни. Чистий дохід від послуг збільшився на 2 912,3 млн грн, що становить 111,3% темпу росту. Однак спостерігається зростання собівартості продукції, що є негативним моментом. З 2021 по 2022

роки собівартість зросла на 2 417,1 млн грн з темпом росту 112,9. Що свідчить на зростання витрат компанії.

Зростання валового прибутку з 2021–2022рр. на 495,2 млн грн при рості 107,2 %, а фінансовий результат від операційної діяльності – на 1425,6 млн грн при темпі росту 140,1%. Чистий прибуток за період дослідження зріс на 743,09 млн грн при темпі росту 129,4%.

Отже, можна зробити висновок, що економічні показники компанії мають позитивний стан з 2021 по 2022 роки. Компанія демонструє стабільний ріст і покращення в обсягах продажів, прибутку та рентабельності.

Обсяги продажів безперервно збільшувались на протязі 2021–2022 років. Це вказує про успішне проникнення на ринок та стійкий ріст попиту на послуги компанії. Високий рівень розширення обсягів продажів вказує на те, що компанія продуктивно залучає свої ресурси та ефективно змагається на ринку.

Паралельно зі зростанням обсягів продажів, ТОВ «Нова Пошта» досягло позитивних фінансових результатів. Це свідчить про те, що компанія має ефективну стратегію з управління, що надає змогу їй забезпечити більший прибуток із зростанням обсягів продажів.

У цілому, аналіз показників економічної та фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» за дослідженні роки засвідчує успішність компанії, не зважаючи увагу на кризову ситуацію в країні. Зростання обсягів продажів, прибутку та рентабельності свідчать про успішне управління конкурентоспроможністю та здібність підприємства адаптуватися до змін в умовах ринку, а також пристосування та налагодження роботи в умовах війни.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» є провідною логістичною компанією, яка спеціалізується на послугах доставки поштових відправлень, кур'єрській та експрес-доставці і решту логістичних послуг.

2.2 Конкурентні переваги логістичної компанії «Нова Пошта»

Через Інтернет-мережу покупці мають можливість вибору та дізнаються про новітні товари, які можуть бути недоступні на їх території. Це призводить до появи потреби у доставці товарів за оптимальними критеріями: швидкістю, зручністю та доступністю. Така ситуація призвела до зростання кількості операторів поштового зв'язку на ринку України, серед яких лідером є ТОВ «Нова Пошта»

Для оцінки конкурентних послуг операторів поштового зв'язку, було проведено аналіз основних критеріїв доставки, таких як кількість відділень та поштоматів, терміни доставки, наявність програм лояльності, мобільних додатків та інших бонусів для споживачів.

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз операторів поштового зв'язку в Україні

Критерії оцінки	ТОВ «Нова пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»
Кількість відділень та поштоматів	16 400	11 000	4 000
Термін доставки	1-3	4-6	2-4
Мобільний додаток	+	+	+
Програма лояльності	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+
Фулфімент	+	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-
Перевезення великогабаритних вантажів	+	+	+

Зробивши аналіз, можна побачити, що ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта» мають найбільшу кількість відділень та поштоматів, але перевагою ТОВ «Нова пошта» над АТ «Укрпошта» – є швидкість доставки. ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має найменшу кількість відділень, але не зважаючи на це, завдяки швидким термінам доставки складає конкуренцію АТ «Укрпошта». У кожного з досліджуваних операторів поштового зв'язку доступні мобільні додатки, програми лояльності, міжнародна доставка та перевезення великогабаритних вантажів, а показник фулфіменту наявний лише в ТОВ «Нова Пошта».

Також однією з конкурентних переваг «Нової Пошти» є робота поштомата.

Поштомат — це електронний програмно-технічний комплекс з великою кількістю комірок, термінал самообслуговування, що призначений для автоматичних операцій прийому і видачі посилок: кур'єр доставляє посылку до поштомоту, а отримувач її забирає у зручний для себе час.

Таблиця 2.5 – Переваги поштомота ТОВ «Нова Пошта»

Доставка	Будь-який вид посылки (одяг, документи, техніка)
Розміри	Не більше як 40*60*30 см
Вага	До 20 кг
Оголошена вартість	До 15 000 грн

Послуга пакування на ТОВ «Нова Пошта» передбачає розміщення відправлення в найбільш відповідний вид упаковки, який забезпечить його надійне транспортування, складування, зберігання та захист. Пакування здійснюється в упаковку із запропонованого асортименту компанії «Нова пошта».

Міжнародна доставка «Нова Пошта» є однією з послуг, яку надає компанія для перевезення посилок та вантажів за кордон.

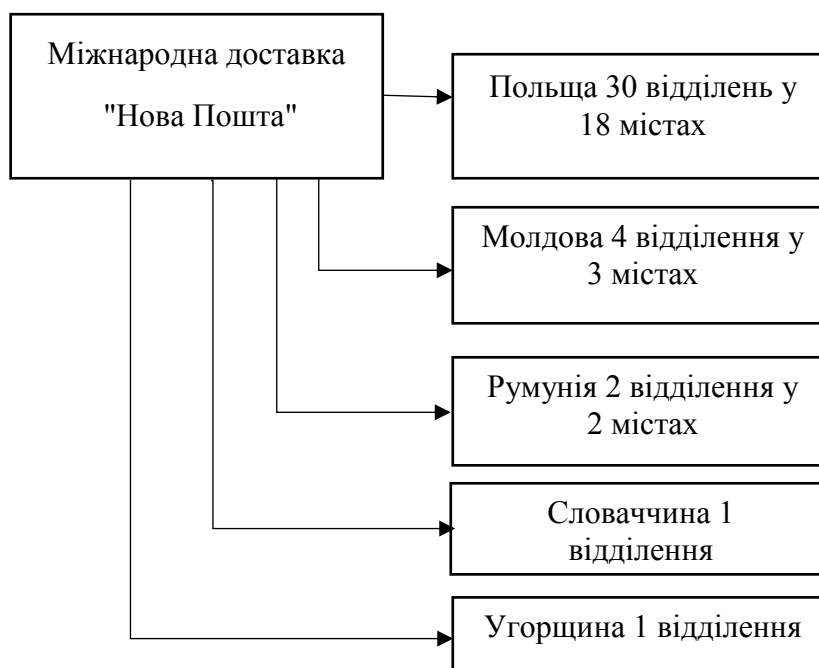


Рисунок 2.1 – Географія надання послуг ТОВ «Нової Пошти» станом на 2024 р.

Отже, ТОВ «Нова пошта» володіє найбільшими конкурентними перевагами та займає лідерську позицію за швидкістю доставки, кількістю відділень і терміналів. Для більш детального аналізу конкурентних переваг оператора поштового зв'язку «Нова Пошта», необхідно виокремити сильні сторони. Визначення слабких сторін допоможе виявити, що саме компанії потрібно вдосконалювати.

Для визначення сильних та слабких сторін був проведений SWOT-аналіз компанії.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока впізнаваність бренду. 2. Стабільне фінансове становище. 3. Кваліфіковані співробітники. 4. Програма мотивації для персоналу. 5. Налагоджена електронна система документообігу та передачі даних. 6. Зручний та доступний інтерфейс сайту та мобільного додатку. 7. Швидкий термін виконання послуг. 8. Налагоджені партнерські відносини. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі ціни на послуги. 2. Відсутня прив'язаність до бренду, система заохочень для постійних клієнтів.

9. Наявність інновацій (термінал КІТ2). 10. Фулфілмент	
Можливості	Загрози
1. Розвиток Інтернет-торгівлі. 2. Поява нових партнерів. 3. Вихід конкурентів з ринку	1. Продовження воєнних дій (окупація територій, руйнування відділень та логістичних шляхів) 2. Економічна криза 3. Політична криза 4. Цінова конкуренція 5. Ріст частки конкурентів на ринку. 6. Конкуренти на міжнародному ринку. 7. Зростання цін на технології.

Отже, у внутрішньому середовищі такі позитивні фактори, як висока пізнаваність бренду, стабільний фінансовий стан, кваліфікований персонал та інноваційність. Проте, серед загроз для внутрішнього середовища є високі ціни на послуги. Зовнішнє середовище дає можливості, такі як поява нових партнерів та розвиток Інтернет-торгівлі.

Ключові фактори успіху ТОВ «Нова Пошта» включають:

- ефективну мережу відділень та складів, що надають швидку та надійну доставку по всій Україні
- високоякісне обслуговування клієнтів та інноваційні послуги, такі як онлайн-замовлення та їх відстеження ;
- використання новітніх технологій у логістиці та управлінні компанією;
- стратегію розвитку, що передбачає розширення мережі та вдосконалення послуг.

Таблиця 2.7 – Конкурентні переваги «Нової Пошти»

Велика мережа відділень	Понад 11 000 відділень по всій території України
Швидкий термін доставки	До 3 днів по Україні, та до 7 днів за кордон.
Зручні способи оплати	У відділення, онлайн або через мобільний додаток
Безпека	Високий рівень безпеки та зберігання посилок.

Інноваційність	Регулярне оновлення та створення нових сервісів та технологій.
Кваліфікація співробітників	Досвідчений та висококваліфікований персонал

Таблиця 2.8 – Конкурентні переваги компанії ТОВ «Нова Пошта» у цифрах

Пункти самовивозу та відділення по Україні	10 800
Ящиків для посилок	15 000
Фулфілмент-центри	2
Кількість поставок у 2023 році	412 млн
Кількість країн які приймають Nova Post	10
Кількість працівників	40 000
Кількість фінансових операцій за день	2,5 млн
Кількість одиниць автопарку	9 000

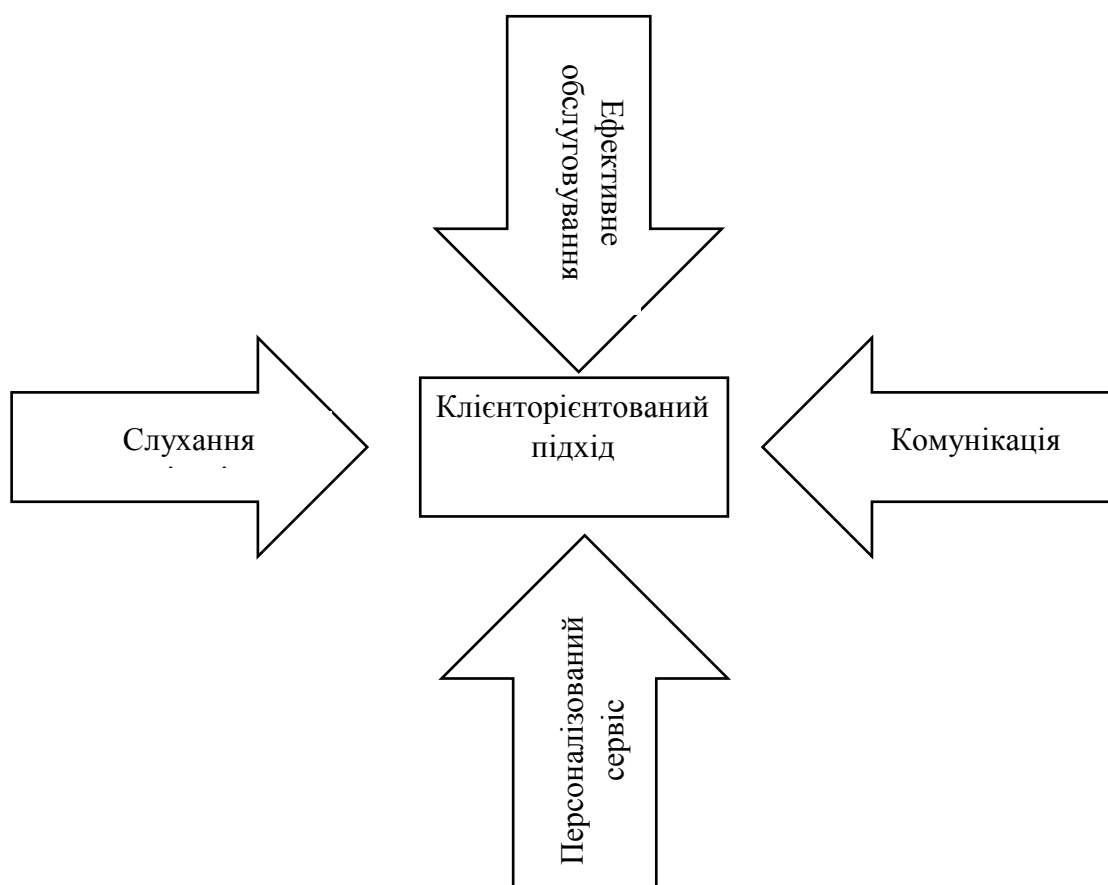


Рисунок 2.2 – Клієнторієнтований підхід логістичної компанії «Нова Пошта»

1. «Нова Пошта» детально прислухається до потреб та відгуків клієнтів,

за для покращення якості обслуговування.

2. Компанія враховує потреби кожного клієнта індивідуально.

3. Комунікація з клієнтом в компанії налагоджена через мобільний додаток, завдяки якому є можливість відстежувати етапи відправки, місце знаходження, та терміни доставки посилки.

4. ТОВ «Нова Пошта» кожен день працює над покращенням обслуговування компанії, особливу увагу приділяє швидкій та якісній доставці.

2.3 Міжнародна діяльність ТОВ «Нова Пошта» під час війни

Нова пошта вже не вперше працює за умов війни. Після анексії Криму та початку бойових дій на Донбасі у 2014 році компанія зазнала втрат близько 20% своїх відділень. У відповідь на це, була запроваджена волонтерська програма «Гуманітарна пошта України», а пізніше – й міжнародної доставки у 2015 році.

Після російського вторгнення та окупації Криму, та частину Сходу України, компанія втратила на цих територіях свої відділення, що становило 20% від усієї мережі. Однак компанія не зупинилась, а прийняла рішення компенсувати збитки, відкриттям відділень в інших містах країни. Таким чином, «Нова Пошта» вийшла на нові ринки, одним з яких стала Молдова, де почали та надавати послуги із міжнародної доставки по всьому світу через «Нова Пошта Global» – до США, Китаю, Європи та в інших країнах.

У 2014 році компанія ініціювала створення «Гуманітарної пошти України» - проєкту, в рамках якого логістична компанія за власними коштами доставляє відправлення від волонтерських організацій військовим та постраждалим в наслідок війни. Після 24 лютого 2022 року «Гуманітарна пошта» значно розширила свою діяльність і перетворилась на окремий гуманітарний напрям у складі «Нової пошти». Якщо до 24 лютого у проєкт співпрацював із 85 фондами, то наразі їх кількість складає 1610. Протягом усього часу існування проєкту було доставлено власним коштом 1 млн

відправлень для військових.

Була змінена структура управління «Нової пошти». Шлях від топменеджера до лінійного співробітника став ближчим, щоб управління було гнучкішим, і компанія могла швидко реагувати на зміни ринку попиту.

Також змінилась логістика та обсяги відправлень на підприємстві. А отже було підраховано, яка мережа буде необхіднішою. З 8000 відділень залишилось приблизно 900, з них тільки 300 – відділення в містах, а всі інші були в селах.

25 лютого 2022 року вантажообіг компанії «Нова пошта» було скорочено до 30 000 експрес-накладних, тоді як ще 23 лютого цей показник становив 1,2 млн. Отже, обсяг відправлень знизився до 2,5%.

Міжміську логістику теж було змінено, через те, що вантажів стало значно менше, а також були створені блок пости та була відсутня можливість перевезення вантажу в ночі та компанія не могла забезпечити ті терміни доставки які були до цього.

Також через комендантську годину сортування вантажу та міжміська доставка посилок була призупинена, що дуже вплинуло на терміни доставки.

Усього в «Новій пошті» до війни працювало 30 000 співробітників. Через різке скорочення вантажообігу, закриття та пошкодження відділень, частину персоналу відправили у простій, але згодом почали пропонувати роботу в різних підрозділах компанії. Тож компанія виплатила згідно із законодавством всю заробітну плату, але не виплачувала премії.

Компанія «НОВА Пошта» на жаль зазнала збитків та руйнування під час війни. До війни у компанії вантажообіг становив 1,2 млн відправлень щодня. Зазнавши стрімкого падіння в перші дні повномасштабного вторгнення, більш ніж за два місяці компанія вийшла на показник у 0,5 млн експрес-накладних. Втрата понад 50% від щоденного вантажообігу.

З приводу інфраструктури, то було повністю знищено термінал і мережу в таких містах країни: Маріуполі, Одесі, Харкові, Миколаєві та Чернігові. Повністю знищено близько 20 відділень, десь техніка, десь приміщення, десь

відправлення. Втрати майна, сягають приблизно 500 млн грн.

Громадяни які були евакуйовані на самому початку війни значно потребували доставки особистих речей які залишилися на території країни. Нова пошта швидко зреагувала на даний запит клієнтів, та запровадила послугу «Посилка з дому» на яку була встановлена знижка до 85% по всій Європі. Дана послуга була створена саме під цей запит. Під час повномасштабного вторгнення першою стала українська компанія, яка вийшла на ринок ЄС у жовтні 2022 року.

Польща стала першою країною, де були відкриті відділення під брендом «Nova Post», Наразі тут надаються послуги з кур'єрської доставки по всій країні, а також підключені до мережі партнерських поштоматів.

У березні 2023 року Литва стала другою в країнах ЄС де свої двері відкрила компанія «Нова Пошта». Кур'єрська доставка доступна в будь-яке місто чи село, навіть в тих регіонах де ще немає офіційних відділень. У червні 2022 року відбулося відкриття відділень в Чехії, Румунії та Німеччині. Завжди спочатку компанія виходить на міжнародний ринок із відділеннями, а потім розвиває свої послуги – пропонує кур'єрську доставку та послуги поштоматів.

У 2021 році компанія «Нова Пошта» заснувала авіакомпанію під назвою «Supernova Airlines», із забезпеченням швидкої та вчасної міжнародної доставки посилок своїм клієнтам. Ця авіакомпанія є першою і єдиною в Україні, яка отримала сертифікат експлуатанта під час війни.

Таблиця 2.9 – Наслідки впливу агресії росії на міжнародну логістичну компанію “Нова Пошта”

<p>Зниження обсягів перевезень</p> <ul style="list-style-type: none"> • Падіння ділової активності • Зменшення онлайн-покупок • Закриття відділень 	<p>Проблеми з логістикою</p> <ul style="list-style-type: none"> • Перешкоджання транспортуванню вантажів • Зміна логістичних маршрутів • Затримка у доставці
<p>Зростання витрат</p> <ul style="list-style-type: none"> • Витрати на ремонт та відновлення відділень та терміналів • Збільшення цін на паливо та 	<p>Руйнування інфраструктури</p> <ul style="list-style-type: none"> • Втрата транспортних засобів • Пошкодження складів, відділень

комунальні послуги • Підвищення ризиків та страхових платежів	
--	--

Аналізуючи втрати та наслідки війни в Україні, через які компанія «Нова Пошта» зазнала суттєвих змін, але продовжила свою роботу і підлаштувалась під реалії сьогодення, дає змогу зробити висновок, що компанія «Нова пошта» є конкурентоспроможною та залишається лідером на ринку операторів доставок.

2.4 Шляхи створення нових конкурентних переваг компанії «Нова пошта»

Проведене в роботі дослідження дає можливість запропонувати шляхи створення конкурентних переваг та підвищити конкурентоспроможність компанії «Нова Пошта».

Перспективи розвитку компанії на внутрішньому та зовнішньому ринку:

1. Розширення мережі. Подальша розробка та покращення логістичних послуг, та подальший розвиток ефективної діяльності в умовах глобалізації.

2. Технології та інновації. Дослідження та впровадження нових та більш передових технологій для покращення якості обслуговування та оптимізації логістичних процесів.

3. Глобалізація. Розширення компанії на міжнародному ринку, та підвищення конкурентоспроможності для світового ринку.

4. Значні партнерства. Співпраця з іншими компаніями та укладання стратегічних партнерських угод для розширення спектру послуг.

5. Покращення якості обслуговування клієнтів. Приділити увагу покращенню якості обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтом.

Пропозиції щодо покращення роботи та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

№	Конкурентні переваги	Дії для підвищення конкурентоспроможності компанії
1	Упакування	Покращити систему пакування посилки. Створити та дотримуватися чіткого прайсу відповідно об'ємам та розмірам посилки.
2	Система лояльності для ФОП	Створити оновлену систему знижок для юридичних осіб, через те, що більшість підприємців самостійно роблять упакування, друк наліпок з маркування та ін., що дає змогу пришвидшити роботу на відділенні та відсутність черги клієнтів.
3	Організація роботи на відділенні	Створення пункту відвантаження (службовий вхід) посилок, без дискомфорту для клієнтів та прохожих повз відділення НП.
4	Облаштування відділення	Зробити на кожному відділенні НП примірочні та декілька зручних місць для огляду посилки та упакування.
5	Умови зберігання	Встановити холодильні камери для можливості передачі та зберігання товару/ліквідів.
6	Піклування про людей з обмеженими можливостями	Облаштувати відділення НП пандусом для зручного пересування для людей з обмеженими можливостями і для мам з візочками.
7	Графік роботи відділень	Завчасно попереджати клієнтів про закриття/переїзд відділення.
8	Екологія	Звернути увагу на екологічність упакування, бо використовується велика кількість плівки, скотчу, паперу. Зробити пакування максимально безпечним для навколишнього середовища

Отже, на ТОВ «Нова Пошта» повинна не зупинятися на досягнутому рівні, а й надалі розробляти стратегії для підвищення конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного в роботі дослідження можна зробити такі висновки та пропозиції:

1. Було визначено сутність конкурентних переваг. Конкурентна перевага – це позиція компанії на ринку, яка дозволяє їй долати конкурентні сили та залучати клієнтів. Конкурентна перевага залежить від матеріальних і нематеріальних активів, які дозволяють йому перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентної переваги є активи підприємства. Конкурентна перевага зазвичай реалізується на рівні стратегічного бізнес-підрозділу і становить основу бізнес-стратегії (конкурентоспроможної) компанії. Конкурентна перевага набуває різних форм, залежно від особливості галузі, продукту та ринку.

2. Було проведено аналіз впливу конкурентних переваг на конкурентоспроможність підприємства. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із ключових факторів успіху підприємницької діяльності на рівні конкурентоспроможності, визнаних споживачами. При високій конкурентоспроможності підприємства споживчий ринок має більше можливостей для використання продукції даного підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексною системою узгоджених заходів, які взаємодіють з основними підсистемами, спрямованими на регулювання процесу вибору стратегії розвитку підприємства, забезпечення конкурентоспроможності компанії та її продукції на національних та світових ринках, а також сприяння досягненню стійкості фінансової стабільності.

3. Розглянуто процес управління формуванням конкурентних переваг логістичної компанії. Основними цілями управлінням конкурентних переваг є поліпшення якості продукції та послуг, зниження витрат, впровадження

інновацій, задоволення потреб клієнтів та розширення частки ринку. Виділяють три основні підходи до формування конкурентних переваг організації: акцентований на споживачах, акцентований на конкурентах, ресурсний підхід.

4. Досліджено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта». Компанія є лідером серед міжнародних логістичних компаній, яка показує високий рівень сервісу, та зручне і доступне користування послугами. Економічні показники компанії мають позитивний стан, компанія демонструє стабільний ріст і покращення в обсягах продажів, прибутку та рентабельності.

Постійне зростання попиту на послуги компанії та її успішне проникнення на ринок підтверджуються високим темпом збільшення обсягів продажів. Це свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства та його успішну конкурентоспроможність на ринку. Аналіз показників економічної та фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» показує успішність компанії, не зважаючи увагу на кризову ситуацію в країні. Зростання показників вказує на ефективне управління конкурентоспроможністю та здатність підприємства адаптуватися до змін у ринкових умовах, а також пристосування та налагодження роботи в умовах війни.

5. Визначено конкурентні переваги логістичної компанії «Нова Пошта». До конкурентних переваг компанії можна віднести: велику мережу відділень, це понад 11 000 відділень по Україні, швидкий термін доставки до 3 днів, зручні способи оплати у відділенні або онлайн, високий рівень безпеки та зберігання посилок, регулярне оновлення та створення нових сервісів та технологій, а також досвідчений та висококваліфікований персонал.

6. Проаналізовано міжнародну діяльність ТОВ «Нова Пошта» під час війни. Через війну в країні компанія була змінена структура управління, логістика та обсяги відправлень, міжміська логістика. А також компанія зазнала збитків та руйнування інфраструктури. Але ці всі фактори дали змогу розширити компанію, таким чином вона вийшла на нові міжнародні ринки, а

саме Литва, Польща, Румунія, Словаччина, Чехія, Великобританія, Німеччина. Крім того компанія створила власну авіакомпанію та штаб гуманітарної допомоги.

7. Визначено шляхи створення конкурентних переваг компанії «Нова Пошта». Було запропоновано розширення мережі подальша розробка та покращення логістичних послуг, дослідження та впровадження нових та більш передових технологій для покращення якості обслуговування та оптимізації логістичних процесів, глобалізація а саме розширення компанії на міжнародному ринку, та підвищення конкурентоспроможності для світового ринку, співпрацювати з іншими компаніями та укладати партнерських угоди для розширення спектру послуг, покращення якості обслуговування клієнтів, приділити увагу покращенню якості обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтом.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Зацерковний В.І., Тішаєв І.В., Демидов В.К. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя. 2017. 236 с.
2. Пахомов Ю. М., Лук'яненко Д. Г. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі : навч. посіб. Київ, 1997. 237 с. 2.
3. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
4. Портер М. Конкуренція : монографія 2-ге вид. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
5. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy/ Harvard business review. 2008. 24 – 41 p. URL: <http://www.hbr.org/>
6. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу: монографія. Київ : Видавничий дім «Киево–Могилянська академія», 2011. 242 с.
7. 21. Єрмак А. В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання). Вісник «Економічної науки України». 2005. №1. С. 41–44.
8. Бікулов Д.Т., Чкан А.С., Олійник О.М., Маркова С.В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.
9. Драган О. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції. Економіка ринкових відносин. 2008. № 1. С. 55– 59.
10. 27. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
11. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Компакт–ЛВ, 2005. 304 с.

12. Управління бізнес-процесами підприємства : наук.-метод. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти магістра спец. «Менеджмент» / за ред. Д. Т. Бікулова. Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2017. 440 с.

13. Костусєв О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. Вісник Запорізького національного технічного університету. 2007. № 4. 114 с.

14. Гордієнко А. В. Компаративна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молода наука – 2023 у 5 т.: зб. наук. праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. Т.1. С. 16–18.

15. Діагностика конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://msn.khmnu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=14154>

16. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» в Україні. URL: <https://novaposhta.ua/>

17. Про управління 2021 ТОВ «Нова Пошта»: Звіт. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/10018>

18. Про надання послуг з доставки, яка укладається між клієнтом та ТОВ «Нова Пошта» : Угода. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/public_offer.pdf

19. Офіційний сайт ТОВ «Meest Express» в Україні. URL: <https://ua.meest.com/>

20. Офіційний сайт АТ «Укрпошта» в Україні. URL: <https://www.ukrposhta.ua/>

21. Про ціни на бензин, дизпаливо, газ на АЗС України : офіційний сайт Міністерства фінансів. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/>

22. Умови надання послуг ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/Terms_of_Service.pdf

23. Офіційний сайт PwC. Опитування керівників найбільших компаній світу. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html>

24. Офіційний сайт Київської школи економіки.
URL: <https://kse.ua/ua/community/stories/nova-poshta/>

25. Офіційний сайт новин URL: <https://mind.ua/>