НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Фінансово-економічний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студента 2 курсу _____ Велікова Мурада

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Н. А. Гринчак

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л. В. Лазоренко

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

КРМ_Векілов Мурад

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Гринчак Н.А.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
22366	**180724**	**1/15/2026**	**---**	**333112467**

Обсяг знайдених подібностей

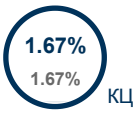
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

22366

Кількість слів



КЦ

180724

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	24
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	8
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	266

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

new

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [redacted] 3/16/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	125 0.56 %
2	Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [redacted] 3/16/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	86 0.38 %

3	Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [redacted] 3/16/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	71 0.32 %
4	Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [redacted] 3/16/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	68 0.30 %
5	Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [redacted] 3/16/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	68 0.30 %
6	Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [redacted] 3/16/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	61 0.27 %
7	Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [redacted] 3/16/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	57 0.25 %
8	Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [redacted] 3/16/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	50 0.22 %
9	Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [redacted] 3/16/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	50 0.22 %
10	Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [redacted] 3/16/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	48 0.21 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з домашньої бази даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з програми обміну базами даних (11.20 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [redacted] 3/16/2025 **National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)**	**2340 (105)** **10.46 %**
2	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ [redacted] 10/10/2017 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (відділ координації та моніторингу періодичних фахових видань)	51 (5) 0.23 %

3	Управління маркетинговою діяльністю організації [redacted] 11/18/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Яготинський інститут)	25 (2) 0.11 %
4	Драка Н.М._Кваліфікаційна_25-26 (на перевірку) [redacted] 12/31/2025 Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Кафедра підприємництва і маркетингу)	20 (3) 0.09 %
5	db_2025_061_073_033 [redacted] 6/14/2025 O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv)	19 (3) 0.08 %
6	db_2025_604_241_052 [redacted] 6/14/2025 O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv)	19 (2) 0.08 %
7	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА [redacted] 6/10/2025 Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Кафедра менеджменту та державної служби)	10 (2) 0.04 %
8	Оптимізація цифрової маркетингової стратегії для підвищення впізнаваності бренду (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта») [redacted] 6/17/2025 Vinnytsya National Technical University (MME)	6 (1) 0.03 %
9	Управління маркетинговою діяльністю організації [redacted] 5/12/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Яготинський інститут)	6 (1) 0.03 %
10	магістерська робота [redacted] 12/10/2025 Uzhhorod National University (Department)	5 (1) 0.02 %
11	КР.073.М.АМУПР2025_Стасюк [redacted] 5/19/2025 leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law (leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law)	5 (1) 0.02 %

з Інтернету (0.99 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
12	**https://irb.nasoa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8007d63e-77ae-42d7-a9ef-5f839d68767a/content**	**69 (5) 0.31 %**
13	https://ir.nasoa.edu.ua/bitstreams/34ceb8a4-8a05-4c3b-9583-e450f40f111f/download	36 (3) 0.16 %
14	https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19551/1/%D0%9A%D0%90%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%83%D1%85_2024%20.pdf	27 (2) 0.12 %
15	https://ird.gov.ua/irdp/p20120802.pdf	26 (2) 0.12 %
16	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/kobylynska_avt.pdf	19 (2) 0.08 %
17	http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/14521/1/%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9C%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B2.doc	16 (1) 0.07 %
18	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/5bfe9459-fd53-4f21-963c-f9264c3f36cd/download	11 (2) 0.05 %
19	http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/16034/1/Symonenko_AO_KR_073_2024.pdf	11 (1) 0.05 %
20	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/31cc1a5c-4db2-4de7-899a-ecf4ff38160a/content	6 (1) 0.03 %

Список прийнятих фрагментів

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь - *магістр*
Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*
Спеціальність – *073 «Менеджмент»*
Освітньо-професійна програма – *«Міжнародний менеджмент»*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Велікова Мурада

1. Тема роботи: «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)»
керівник роботи: к.е.н., доц. Н.А.Гринчак
затверджені наказом №312 від 24.09.2025 р.
2. Строк подання студентом роботи: 12.01.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: теоретичні і практичні наукові роботи зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів викладені у фахових журналах, підручниках, монографіях, що присвячені управлінню міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємства; матеріали Інтернет, офіційні дані компанії, фінансова звітність та аналітичні матеріали компанії ТОВ «Нова Пошта».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
- розкрити сутність та види конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації;
- охарактеризувати ключові чинники та вимоги до міжнародної конкурентоспроможності компаній;
- проаналізувати сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю у міжнародному менеджменті;
- дослідити стратегічні орієнтири та зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії;
- провести оцінку рівня міжнародної конкурентоспроможності логістичних послуг підприємства;
- визначити напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю;
- обґрунтувати комплекс управлінських заходів для зміцнення позицій компанії на міжнародному ринку.
5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.
6. Дата видачі завдання_____
Керівник _____
(підпис)
Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	20.09.2025 – 06.10.2025 р.
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	06.10-20.10.2025 р.
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	20.10-03.11.2025 р.
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	03.11-24.11.2025 р.
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	24.11-15.12.2025 р.
6.	Оформлення вступу і висновків	15.12-22.12.2025 р.
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	15.12-22.12.2025 р.
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	22-26.12. 2025 р.
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	29-12.2025 – 12.01.2026 р.
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.01.2026 р.

Студент _____ Веліков Мурад
(підпис)

Керівник роботи _____ Гринчак Н.А.
(підпис)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

студента Національної академії статистики, обліку та аудиту

Велікова Мурада

Тема: **«Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)»**

Загальний обсяг роботи складає 108 сторінок

Містить 23 таблиці, 10 рисунків, 84 літературних джерел.

Актуальність теми обумовлена потребою у науковому обґрунтуванні підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній логістичного сектору в нових реаліях, а також необхідністю формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» на зовнішніх ринках. Дослідження дозволяє поглибити розуміння механізмів формування конкурентних переваг у міжнародному середовищі та сприяє розробці інструментів стратегічного управління в умовах динамічних змін.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства та розробленні практичних рекомендацій щодо її підвищення на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт кваліфікаційної роботи – процес управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії.

Предмет кваліфікаційної роботи – методи, інструменти та механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства логістичної сфери.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, дедукцію й індукцію, порівняння, графічний і табличний методи, системний підхід, економіко-статистичні методи, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод бенчмаркінгу та аналіз п'яти сил Портера.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в удосконаленні підходів до формування ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю логістичного підприємства шляхом інтеграції стратегічних, цифрових, екологічних і локалізаційних факторів.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретичні основи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

У другому розділі проаналізовано систему управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта»

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для розробки управлінських рішень щодо вдосконалення міжнародної стратегії ТОВ «Нова Пошта», оптимізації логістичних операцій і підвищення ефективності конкурентної взаємодії на міжнародному ринку.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, міжнародний менеджмент, стратегічне управління, логістичні послуги, міжнародна експансія, цифровізація логістики, ТОВ «Нова Пошта».

Студент _____ Веліков Мурад

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 7
1.1. Поняття, види та рівні конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації 7
1.2. Ключові фактори впливу та вимоги до міжнародної конкурентоспроможності компаній 20
1.3 Механізми та підходи до управління конкурентоспроможністю у міжнародному менеджменті 27
Висновки до розділу 1 35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА» 37
2.1. Організаційно-стратегічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та напрями міжнародної експансії 37
2.2. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії у контексті міжнародної діяльності 47
2.3. Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності логістичних послуг ТОВ «Нова пошта» 55
Висновки до розділу 2 64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА» 66
3.1 Стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства 66
3.2. Інструменти та механізми управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародного середовища 76
3.3. Управлінські рекомендації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» 87
Висновки до розділу 3 97
ВИСНОВКИ 99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 101

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, інтенсивної цифровізації та трансформації світових ринків проблема забезпечення та підтримки міжнародної конкурентоспроможності компаній набуває особливої актуальності. Конкуренція на глобальному рівні вимагає від підприємств не лише наявності якісного продукту чи послуги, а й здатності системно управляти конкурентними перевагами, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, відповідати очікуванням споживачів різних країн та ефективно впроваджувати інновації.

Особливо гостро ці виклики постають перед компаніями, які здійснюють діяльність у сфері логістики та поштових перевезень. На цьому ринку значну роль відіграють швидкість, надійність, сервісна гнучкість, цифрова інтеграція, а також відповідність міжнародним стандартам якості та сталого розвитку. Для України розвиток конкурентоспроможних логістичних операторів на міжнародному рівні є не лише економічним, а й стратегічним завданням, що пов’язане з інтеграцією до європейського економічного простору.

ТОВ «Нова Пошта» – один із лідерів українського логістичного ринку – активно розширює свою присутність у країнах Європи, що вимагає від компанії нових управлінських рішень, спрямованих на підвищення її конкурентоспроможності в умовах міжнародної конкуренції. Сучасне бізнес-середовище характеризується не лише високою конкуренцією з боку транснаціональних гравців, таких як DHL, FedEx, DPD, а й зростаючими очікуваннями споживачів щодо цифрових сервісів, екологічності, швидкості доставки та прозорості комунікації.

У такому контексті управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії стає ключовим інструментом стратегічного розвитку. Йдеться про необхідність застосування сучасних підходів до аналізу зовнішнього середовища, формування унікальних конкурентних переваг, впровадження

ефективних механізмів реалізації стратегії та підвищення адаптивності до викликів ринку.

Актуальність теми обумовлена потребою у науковому обґрунтуванні підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній логістичного сектору в нових реаліях, а також необхідністю формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» на зовнішніх ринках. Дослідження дозволяє поглибити розуміння механізмів формування конкурентних переваг у міжнародному середовищі та сприяє розробці інструментів стратегічного управління в умовах динамічних змін.

Вищевикладене зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, її мету, завдання, об’єкт та предмет.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в узагальненні теоретичних підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства та розробленні практичних рекомендацій щодо її підвищення на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення зазначеної мети було поставлено й вирішено такі *завдання*:

– розкрити сутність та види конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації;

– охарактеризувати ключові чинники та вимоги до міжнародної конкурентоспроможності компаній;

– проаналізувати сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю у міжнародному менеджменті;

– дослідити стратегічні орієнтири та зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Нова Пошта»;

– здійснити стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії;

– провести оцінку рівня міжнародної конкурентоспроможності логістичних послуг підприємства;

– визначити напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю;

– обґрунтувати комплекс управлінських заходів для зміцнення позицій компанії на міжнародному ринку.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – процес управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії.

Предмет кваліфікаційної роботи – методи, інструменти та механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства логістичної сфери.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, дедукцію й індукцію, порівняння, графічний і табличний методи, системний підхід, економіко-статистичні методи, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод бенчмаркінгу та аналіз п'яти сил Портера.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять ґрунтовні теоретичні і практичні наукові роботи зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів викладені у фахових журналах, підручниках, монографіях, що присвячені управлінню міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємства; матеріали Інтернет, офіційні дані компанії, фінансова звітність та аналітичні матеріали компанії ТОВ «Нова Пошта».

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в удосконаленні підходів до формування ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю логістичного підприємства шляхом інтеграції стратегічних, цифрових, екологічних і локалізаційних факторів.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для розробки управлінських рішень щодо вдосконалення міжнародної стратегії ТОВ «Нова

Пошта», оптимізації логістичних операцій і підвищення ефективності конкурентної взаємодії на міжнародному ринку.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, НАСОА).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 108 сторінок. Робота містить 10 рисунків, 23 таблиці. Перелік використаних джерел налічує 84 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, види та рівні конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації

У сучасних умовах глобалізації конкуренція виступає динамічним і багатогранним процесом, який полягає в цілеспрямованому управлінні наявними та потенційними конкурентними перевагами з метою забезпечення переваги на ринку, задоволення споживчих потреб та досягнення стратегічних цілей. Цей процес відбувається з урахуванням чинного законодавства, норм ринкового середовища та ресурсних обмежень, що формуються як на національному, так і на міжнародному рівнях. Конкуренція слугує важливим каталізатором економічного розвитку як окремих суб'єктів господарювання, так і економіки загалом, стимулюючи інноваційність, підвищення ефективності та якість управлінських рішень.

Однією з ключових категорій теорії конкуренції є конкурентна перевага, що становить основу конкурентоспроможності підприємства. У широкому сенсі, конкурентна перевага – це специфічні характеристики, ресурси, можливості або умови діяльності, які забезпечують підприємству вигідне позиціонування порівняно з основними конкурентами на цільовому ринку. Це поняття є відносним, оскільки його зміст розкривається лише в порівняльному контексті, тобто у співвідношенні з конкурентним середовищем.

Традиційні підходи до формування конкурентних переваг ґрунтуються на класичних теоріях міжнародної торгівлі, зокрема теорії абсолютних і порівняльних переваг А. Сміта та Д. Рікардо, згідно з якими країни повинні спеціалізуватися на виробництві тих товарів, у яких вони мають найменші витрати. Подальший розвиток отримала теорема Хекшера-Оліна, яка пояснює конкурентні переваги через ефективне використання національних факторів

виробництва. Пізніше П. Самуельсон запропонував математичну інтерпретацію цієї концепції, що дало змогу ширше застосовувати її в аналізі економічної поведінки.

Сучасні наукові підходи до тлумачення поняття конкурентної переваги враховують не лише економічні, але й технологічні, організаційні та інноваційні аспекти. Зокрема, конкурентні переваги розглядаються як результат унікальних комбінацій ресурсів і компетенцій підприємства, які забезпечують стійкі позиції на ринку. Вони можуть бути як короткостроковими, так і довгостроковими, базуватись на цінових або нецінових факторах, а також охоплювати різні рівні: продукту, підприємства, галузі чи країни. З урахуванням зазначеного, доцільно виділити основні рівні конкурентоспроможності, які наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Рівні конкурентоспроможності в умовах глобалізації

Рівень	Сутність
Продукт	Здатність товару/послуги задовольняти потреби споживача краще за конкурентів
Підприємство	Ефективність використання ресурсів для досягнення переваги на ринку
Галузь	Стан технологічного розвитку, інноваційність, рівень конкуренції
Країна	Конкурентна позиція в світовій економіці, інституції, інфраструктура, освіта

Конкурентна перевага не тотожна її кількісному виміру (наприклад, частці ринку чи прибутковості), хоча й може бути підтверджена відповідними економічними показниками. Її наявність проявляється у здатності підприємства ефективніше, ніж конкуренти, реалізовувати свої цілі, адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати лояльну споживчу базу.

Конкурентну перевагу доцільно розглядати також як інтегральну характеристику, що відображає рівень конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу підприємства. У такому контексті вона виступає узагальнюючим показником здатності суб’єкта господарювання ефективно конкурувати як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Водночас слід зауважити, що подібне трактування більшою мірою відповідає

загальному розумінню конкурентоспроможності підприємства, тоді як конкурентна перевага є її складовим елементом і не може повністю ототожнюватися з нею.

Наведені підходи до визначення конкурентної переваги переважно належать до компаративного підходу, основною ідеєю якого є наявність переваги одного суб'єкта господарювання над іншими учасниками ринку. Саме цей підхід акцентує увагу на відносному характері конкурентної переваги, що є цілком логічним, оскільки вона може бути виявлена та оцінена виключно шляхом порівняння результатів діяльності, характеристик продукції або ефективності управління різних підприємств. Конкурентна перевага не має абсолютного виміру і проявляється лише у зіставленні з конкурентами, які функціонують у подібних ринкових умовах. Разом із тим, недоліком компаративного підходу є надмірна узагальненість трактування поняття, що ускладнює ідентифікацію конкретних джерел формування конкурентних переваг на рівні підприємства [23, с. 285].

Альтернативним напрямом осмислення сутності конкурентної переваги є ресурсний підхід, який набув значного розвитку наприкінці XX століття. Представники цього підходу пов'язують конкурентні переваги з наявністю та ефективністю використання ресурсів підприємства. Значний внесок у розвиток даної концепції зробив М. Портер, який у 1990-х роках здійснив ґрунтовний аналіз конкурентних переваг підприємств як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках. Учений дійшов висновку, що конкурентні позиції компаній значною мірою визначаються умовами, сформованими в країні їх походження, зокрема забезпеченістю трудовими ресурсами, наявністю природних факторів, рівнем розвитку інфраструктури та специфікою управлінських практик.

При цьому М. Портер наголошує, що жоден із зазначених факторів не є визначальним сам по собі, а лише їх комплексне та ефективне використання створює передумови для досягнення стійкої конкурентної переваги. Таким чином, ресурси не гарантують автоматичного успіху в конкурентній боротьбі,

однак їх раціональне поєднання та стратегічне застосування є необхідною умовою формування конкурентних позицій підприємства.

Узагальнюючи зазначене, конкурентні переваги можна визначити як сукупність чинників і умов, що зумовлюють успішність або, навпаки, невдачу підприємства в конкурентному середовищі, а також відображають ефективність використання ним наявних ресурсів [6, с. 81]. У цьому контексті конкурентні переваги трактуються як результативність і продуктивність ресурсного потенціалу, що проявляється у процесі порівняння діяльності підприємств, галузей або національних економік різних країн. Вони виступають однією з ключових цілей економічної стратегії як окремої компанії, так і держави загалом.

Конкурентні переваги характеризуються наявністю у підприємства унікальних матеріальних і нематеріальних ресурсів, а також стратегічно важливих сфер бізнесу, які важко відтворити або скопіювати конкурентам. До таких ресурсів належать технології, ноу-хау, управлінські компетенції, репутація бренду, організаційна культура та інші нематеріальні активи, що забезпечують довгострокову стійкість підприємства на ринку.

Конкурентна перевага є фундаментом формування бізнес-стратегій і виникає під впливом сукупності чинників, серед яких ефективність виробничих процесів, рівень інноваційності, наявність патентного захисту, якість маркетингових комунікацій, професіоналізм менеджменту та орієнтація на споживача. Таке трактування є близьким до ресурсного підходу, оскільки ключовою умовою досягнення конкурентної переваги визнається здатність підприємства максимально ефективно використовувати власний ресурсний потенціал.

Водночас у сучасних дослідженнях поширення набуває ціннісно-компетентнісний підхід, відповідно до якого конкурентна перевага розглядається як унікальна цінність, притаманна організації та її ключовим компетенціям. У межах цього підходу конкурентна перевага пов’язується з високим рівнем професійних знань, управлінських навичок і здатністю

підприємства створювати унікальну споживчу цінність, яка забезпечує йому стійку перевагу над конкурентами в умовах глобалізованого ринку.

Згідно з окремими науковими підходами, конкурентну перевагу можна тлумачити як високий рівень професійної компетентності виробника або організації в певній галузі, що забезпечує йому найкращі можливості для залучення, утримання та розширення клієнтської бази. Така перевага проявляється через унікальні знання, досвід, управлінські рішення або інші компетенції, які сприяють формуванню позитивного іміджу, довіри споживачів та лояльності до бренду.

Інші трактування акцентують увагу на атрибутивному підході, розглядаючи конкурентну перевагу як сукупність характеристик товару, послуги або бренду, що забезпечують компанії вигідне становище у порівнянні з безпосередніми конкурентами. Ці атрибути можуть включати якісні показники продукції, інноваційні елементи, гнучкість логістики, ефективну систему дистрибуції, сервісне обслуговування або інші додаткові функціональні та емоційні вигоди для споживача.

Однак, як слушно зазначено у фаховій літературі, обмеження подібних підходів полягає в їх зосередженості лише на властивостях кінцевого продукту чи маркетингових активностях, що супроводжують його просування. Така вузькість не враховує системний характер конкурентної переваги, яка може бути зумовлена не лише зовнішніми атрибутами, а й внутрішніми організаційними, фінансовими, інноваційними та управлінськими чинниками. Таким чином, доцільно розглядати конкурентну перевагу як багаторівневе явище, що формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів [37, 84].

Узагальнюючи різні підходи до визначення сутності конкурентної переваги, доцільно сформулювати інтегративне визначення: конкурентна перевага – це позитивні, сталі або динамічні відмінності суб’єкта господарювання порівняно з його конкурентами, які забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємства у короткостроковому періоді та

сприяють його адаптації, стійкості й розвитку в довгостроковій перспективі. Така перевага є результатом постійного пошуку нових можливостей, інноваційної активності та гнучкого реагування на зміни ринкового середовища.

Особливе значення в контексті формування конкурентних переваг мають ключові фактори успіху (КФУ), які розглядаються як специфічні чинники, здатні забезпечити підприємству або галузі конкурентну перевагу у відповідному сегменті ринку. Ці фактори можуть включати як галузеві особливості (наприклад, технологічний рівень або регуляторні умови), так і внутрішні ресурси (інтелектуальний капітал, інноваційний потенціал, якість менеджменту тощо).

КФУ не є універсальними – вони змінюються відповідно до етапу життєвого циклу підприємства, ринкових умов, регіональних особливостей і рівня розвитку галузі. Наприклад, у високотехнологічних секторах визначальними можуть бути науково-дослідні розробки та швидкість впровадження інновацій, тоді як у сфері послуг – сервісна якість, клієнтоорієнтованість та ефективність комунікацій.

Незважаючи на різноманіття галузевих умов, типовими складовими КФУ зазвичай виступають:

- належний рівень технологічної досконалості та продуктивності виробництва;
- гнучка та ефективна система маркетингу і менеджменту;
- висока кваліфікація персоналу;
- надійне фінансове забезпечення;
- інноваційна спроможність;
- репутаційна стійкість на ринку.

Важливо зазначити, що конкурентоспроможність, яка ґрунтується лише на одному ключовому факторі успіху, зазвичай є нестійкою. Змінність ринкових умов та висока динаміка технологічного розвитку вимагають постійного оновлення та доповнення існуючих переваг. Відтак, системне

управління КФУ є необхідною умовою формування довгострокових конкурентних переваг та стратегічного успіху підприємства у глобальному конкурентному середовищі.

У ринковій економіці конкуренція виступає основним рушієм розвитку господарських систем і ефективного функціонування підприємств. Вона проявляється як динамічне суперництво між економічними суб’єктами за найвигідніші умови виробництва, реалізації продукції, доступ до споживачів, ресурсів, інвестицій та інших важливих елементів ринкової інфраструктури. Конкуренція стимулює інноваційну активність, підвищення продуктивності, якість продукції та вдосконалення методів управління.

У науковій літературі виокремлюють різні форми конкуренції, які відрізняються за характером взаємодії між учасниками ринку та інструментами впливу. Серед основних видів конкуренції можна назвати:

– чисту (досконалу) конкуренцію, що характеризується великою кількістю продавців і відсутністю бар'єрів входу;

– монополістичну конкуренцію, у якій підприємства конкурують за рахунок диференціації продукції;

– олігополістичну конкуренцію, де ринок контролюється кількома великими компаніями;

– цінову та нецінову конкуренцію, що базуються відповідно на зміні цін або на підвищенні якості, сервісу, рекламі тощо;

– функціональну, предметну, видову та приховану конкуренцію, що реалізується через інновації, супутні продукти, брендинг тощо;

– а також недобросовісну конкуренцію, яка порушує етичні чи правові норми ринкової поведінки.

У межах стратегічного управління визначення сутності конкурентоспроможності є складним і багатовимірним завданням. Воно вимагає глибокого розуміння джерел та механізмів формування конкурентних переваг, зокрема через ідентифікацію ключових факторів успіху (КФУ). Останні представляють собою сукупність критично важливих чинників, що

забезпечують конкурентну перевагу як на рівні підприємства, так і в межах галузі чи економіки загалом. Наприклад, в окремих галузях КФУ можуть включати високу рентабельність, швидкий обіг капіталу, рівень інноваційності, ефективність маркетингових стратегій або інтелектуальний потенціал персоналу.

Наприклад, для ринку логістичних послуг ключові фактори успіху можуть бути представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові фактори успіху на ринку логістичних послуг

КФУ	Значення для логістичних компаній
Широка мережа логістичних маршрутів	Забезпечує покриття більшої кількості регіонів і країн
Високий рівень автоматизації	Знижує витрати та прискорює обробку замовлень
Інтеграція цифрових технологій	Покращує контроль, відстеження вантажів, управління запасами
Надійність і швидкість доставки	Формує довіру клієнтів, знижує ризики втрат
Гнучкість у ціноутворенні	Дозволяє адаптуватись до потреб клієнта та реагувати на ринкові зміни
Якість клієнтського сервісу	Підвищує лояльність і задоволеність замовників

У цьому контексті доцільно звернутися до моделі "національного ромба" М. Портера, яка структурує основні детермінанти національної та галузевої конкурентоспроможності. Ці детермінанти включають:

- стратегію, структуру і конкуренцію підприємств;
- характеристики факторів виробництва (ресурси, інфраструктура, людський капітал);
- умови попиту (вимоги внутрішнього ринку, які формують стандарти якості);
- наявність споріднених та підтримуючих галузей, що створюють синергію розвитку. Ця модель дозволяє краще зрозуміти, чому підприємства з одних країн чи регіонів мають вищу конкурентоспроможність у певних галузях порівняно з іншими.

З точки зору стратегічного управління, конкурентоспроможність зазвичай аналізується на двох рівнях:

1. Конкурентоспроможність продукції (товару, послуги) – визначається відповідністю товару потребам і очікуванням цільового споживача за низкою параметрів: функціональність, якість, технічні характеристики, ціна, екологічність, інноваційність тощо.

2. Конкурентоспроможність підприємства – характеризується його здатністю ефективно використовувати наявні ресурси та компетенції для створення цінності, задоволення потреб ринку і досягнення стабільних фінансових результатів. Вона включає такі складові, як рівень технологічного розвитку, організаційна структура, стратегічне та оперативне управління, якість персоналу, фінансова стійкість тощо.

Оцінка конкурентоспроможності продукції здійснюється через аналіз параметрів і показників, які відображають її ринкову привабливість та функціональні переваги. Параметри конкурентоспроможності – це кількісні або якісні характеристики, що враховують галузеву специфіку (наприклад, продуктивність, енергозбереження, надійність, відповідність стандартам тощо). На їх основі розраховуються показники конкурентоспроможності, що дозволяють здійснювати комплексну оцінку та порівняння між аналогічними продуктами.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності використовуються різноманітні методи дослідження, серед яких: матричні моделі (наприклад, BCG-матриця, GE/McKinsey); таблично-порівняльні методи; графоаналітичні підходи; факторний аналіз; також бенчмаркінг та SWOT-аналіз, що дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства відносно конкурентів.

Застосування цих моделей дозволяє менеджменту підприємства формувати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на покращення позицій компанії на ринку, розробку ефективних стратегій розвитку та підвищення загальної результативності діяльності в умовах динамічного глобального конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність є однією з базових економічних категорій, яка широко використовується як у наукових дослідженнях, так і в практиці

управління підприємствами. Це багатогранне поняття, що походить від латинського *competere*, яке означає "змагатися", "суперничати", і охоплює здатність економічного суб'єкта ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища, досягаючи кращих результатів порівняно з іншими учасниками [15, 37]. Розвиток теорії конкурентоспроможності відображає еволюцію економічної думки: від класичних концепцій порівняльних витрат (Д. Рікардо) та порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін) – до сучасних підходів, орієнтованих на конкурентні переваги, ефективне управління ресурсами та продуктивність (М. Портер). Значна увага в сучасній науці також приділяється таким поняттям, як конкурентний статус, ринкова позиція та динаміка конкурентоспроможності підприємства.

У науковій літературі не існує єдиного визначення конкурентоспроможності, що зумовлено різними аналітичними підходами, рівнями дослідження та галузевими особливостями. У таблиці 1.3 наведено приклади інтерпретації цього поняття окремими авторами.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення економічної категорії «конкурентоспроможність»

Автор	Сутність поняття «конкурентоспроможність»
М. Портер	Здатність підприємства формувати конкурентні переваги шляхом ефективного використання всіх видів ресурсів, а не лише через їхню наявність.
Нарвер Д., Слейтер С.	Здатність підприємства проектувати, виробляти та реалізовувати товари, що є привабливішими для споживачів за ціною та якістю у порівнянні з конкурентами.
Кіперман Г. Я.	Можливість підприємства забезпечувати задоволення потреб споживачів на більш високому рівні, ніж конкуренти.
Білоцерківець В. В.	Конкурентоспроможність є результатом наявності конкурентних переваг, хоча їх наявність не завжди гарантує ринкову перевагу.
Тіс Д., Пізано Г., Шуен А.	Стан підприємства або країни на внутрішньому чи зовнішньому ринку, що залежить від комплексу економічних, соціальних та політичних факторів.
Должанський І. З.	Ефективне використання фінансових ресурсів з метою підвищення прибутковості підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Джерело: складено на основі [4, 9, 27, 84]

Розбіжності у підходах до визначення конкурентоспроможності пояснюються низкою чинників, серед яких:

– ототожнення конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю його продукції або послуг (що є лише одним із вимірів загального поняття);

– використання різних масштабів аналізу (мікро-, мезо- та макрорівень: підприємство, галузь, країна, світовий ринок);

– термінологічна варіативність, зокрема вживання синонімічних понять (конкурентний рівень, конкурентна позиція, конкурентний статус тощо);

– фокусування дослідників на окремих аспектах конкурентоспроможності, зокрема виробничому, інноваційному, фінансовому чи трудовому потенціалі підприємства.

У сучасному розумінні конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна економічна категорія, що відображає не лише поточний стан підприємства на ринку, а й його потенціал до подальшого розвитку та утримання конкурентних позицій. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають здатність підприємства створювати, пропонувати та реалізовувати продукцію або послуги, що відповідають вимогам споживачів та випереджають конкурентні аналоги за ключовими характеристиками [32, 52].

Особливість поняття конкурентоспроможності полягає в його проекції на майбутнє – воно свідчить про готовність підприємства до динамічної адаптації в умовах змінного середовища, використання наявного потенціалу та здатність до нарощування конкурентних переваг. Водночас близькою до цього поняття є категорія конкурентостійкості, яка акцентує увагу на здатності підприємства зберігати або розширювати свою ринкову частку, зберігаючи життєздатність у середньо- та довгостроковій перспективі [21, 43]. Обидва поняття – конкурентоспроможність і конкурентостійкість – є взаємопов’язаними та відображають як поточну ефективність функціонування підприємства, так і його стратегічну гнучкість та перспективність.

Різноманіття визначень і підходів до трактування сутності конкурентоспроможності зумовлене низкою факторів, серед яких можна виділити:

– змішування понять конкурентоспроможності продукції та підприємства, що хоча й взаємопов'язані, але характеризують різні рівні аналізу;

– різний масштаб дослідження – мікроекономічний (підприємство), мезоекономічний (галузь, регіон) та макроекономічний (країна);

– термінологічні розбіжності, що проявляються у вживанні понять «конкурентний статус», «конкурентна позиція», «конкурентний рівень» тощо;

– фокусування авторів на окремих аспектах конкурентоспроможності: виробничому, маркетинговому, фінансовому, трудовому чи інноваційному потенціалі підприємства.

Для більш повного розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно звернутися до порівняльного аналізу її трактувань у науковій літературі, представленого в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» у наукових джерелах

Автор	Сутність поняття
Юрченко О.В. [70]	Конкурентоспроможність полягає в умінні підприємства ефективно управляти власними та залученими ресурсами в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи відповідність продукції вимогам ринку на всіх етапах господарського циклу.
Божков Д.С., Тетьоркін О.О., Гречаніченко О.В. [3]	Здатність підприємства успішно конкурувати з виробниками аналогічних товарів через якісні характеристики, прийнятні ціни та створення комфортних умов для споживача.
Черевко Г., Коцай В. [65]	Здатність підприємства ефективно задовольняти суспільні потреби в умовах конкуренції та забезпечувати результативність виробничої діяльності.
Кишакевич Б.Ю., Демедюк Б.Т., Волинський О.Ю. [23]	Показник загальної життєздатності підприємства, що визначається раціональним використанням його ресурсного потенціалу в умовах конкуренції.
Волохова Г.Л. [10]	Сукупність переваг підприємства у виробництві конкурентоспроможної продукції як на національному, так і на міжнародному ринку.

Брінь П.В., Нехме М. [4]	Уміння підприємства ефективно функціонувати в конкретному ринковому сегменті шляхом виготовлення та реалізації продукції, що відповідає вимогам конкуренції.
Щербина О.С. [69]	Відносна перевага підприємства над конкурентами у межах галузі, що проявляється на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Іванець Д.В. [20]	Відносна характеристика розвитку підприємства, яка відображає його здатність ефективно задовольняти потреби та пристосовуватись до ринкових умов.
Виноградова О.В., Асанова А.Ж., Чарна О.О. [9]	Система взаємодіючих факторів, що визначають рівень реалізації потенціалу підприємства у здобутті та збереженні конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Джерело: узагальнено автором

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності є стратегічною метою будь-якого підприємства в умовах відкритої економіки. Для її реалізації необхідна інтеграція зусиль усіх підрозділів, а також ефективна побудова системи управління, орієнтованої на розвиток конкурентних переваг. Слід підкреслити, що управління конкурентоспроможністю не зводиться лише до поточної операційної діяльності підприємства. Воно охоплює ширший спектр завдань: формування, реалізація та контроль за виконанням конкурентної стратегії, координація дій між функціональними підрозділами та адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

Узагальнюючи вищезазначене, конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна характеристика, що поєднує здатність ефективно вести господарську діяльність, адаптуватися до ринкових змін, формувати конкурентні переваги та використовувати наявний потенціал для стабільного функціонування та розвитку на внутрішньому й зовнішньому ринку [37]. Вона передбачає не лише виробництво продукції, здатної задовольнити потреби споживачів, а й досягнення цього при мінімальних витратах ресурсів, що є запорукою сталого зростання в умовах глобальної конкуренції [28].

1.2. Ключові фактори впливу та вимоги до міжнародної конкурентоспроможності компаній

Конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах глобалізації формується під впливом комплексної системи факторів, які виникають як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі функціонування компанії (рис. 1.1). У міжнародному контексті значущість цих факторів зростає, оскільки підприємства стикаються не лише з національною, а й з глобальною конкуренцією, що потребує глибшої адаптації до змін зовнішніх умов та підвищеної гнучкості внутрішніх процесів.

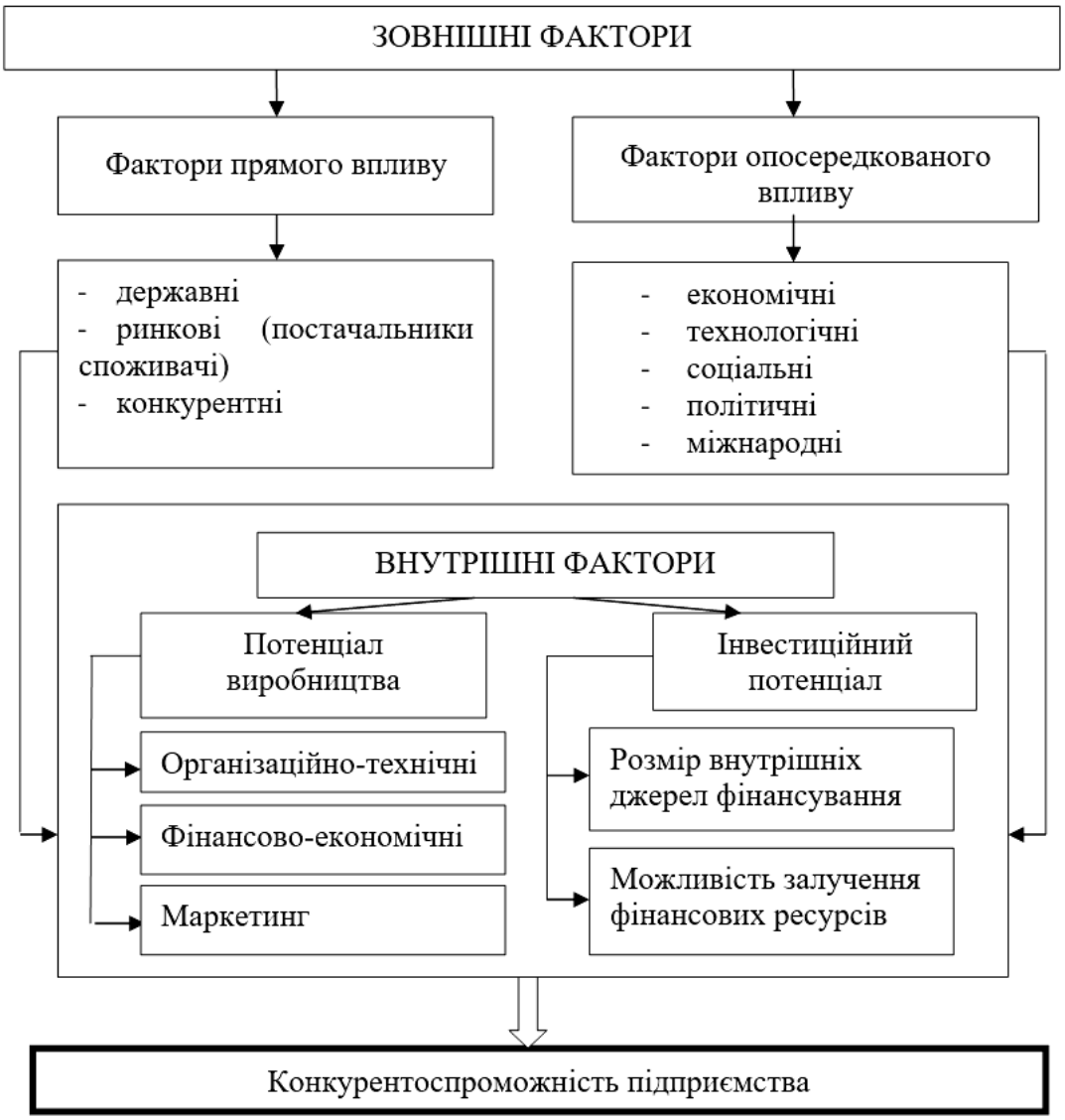


Рис. 1.1. Система факторів конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено на основі [21]

До основних факторів зовнішнього середовища, що визначають конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні, належать:

- рівень економічного розвитку країни, в якій діє підприємство (зокрема стабільність макроекономічної ситуації, обсяг ВВП, рівень інфляції, курс національної валюти);
- ефективність державного регулювання: податкової політики, митного контролю, валютного регулювання, кредитно-фінансової системи;
- ступінь розвиненості інфраструктури та логістики (транспортні коридори, комунікаційні технології, цифрові платформи);
- відкритість до зовнішньоекономічних зв'язків (зокрема участь у міжнародних торговельних угодах, інтеграційних об'єднаннях, таких як ЄС, СОТ тощо);
- споживчі вимоги на зовнішніх ринках, які відрізняються за культурними, економічними та технологічними особливостями;
- рівень міжнародної конкуренції, динаміка розвитку галузі у світовому масштабі.

Фактори зовнішнього середовища доцільно класифікувати на прямі та опосередковані. До прямих факторів належать державні, ринкові, конкурентні та споживчі чинники. До непрямих – загальноекономічні, політичні, соціальні, екологічні та культурні аспекти.

Внутрішнє середовище підприємства формує базис для реалізації конкурентного потенціалу на міжнародних ринках. Воно включає такі ключові складові:

- виробничий потенціал – рівень технологій, технічне оснащення, якість управлінських процесів, ефективність логістичних і маркетингових систем;
- інвестиційний потенціал – здатність підприємства акумулювати власні фінансові ресурси або залучати зовнішнє інвестування, зокрема іноземні інвестиції;

– інноваційна спроможність – готовність впроваджувати нові продукти, процеси, цифрові технології;

– кадровий потенціал – кваліфікація персоналу, наявність міжнародного досвіду, мовних та культурних компетентностей;

– організаційна гнучкість – здатність швидко адаптуватися до вимог зовнішнього середовища та перебудовувати внутрішні процеси відповідно до потреб міжнародного ринку.

У глобальному середовищі, де підприємства постійно зіштовхуються з високим рівнем конкуренції, важливо не лише ідентифікувати ключові фактори, а й чітко розуміти структуру конкурентного тиску, що формує галузеву привабливість. У цьому контексті корисною є модель п’яти сил конкуренції М. Портера, яка дозволяє глибше оцінити ринкову позицію підприємства (рис. 1.2) [20].

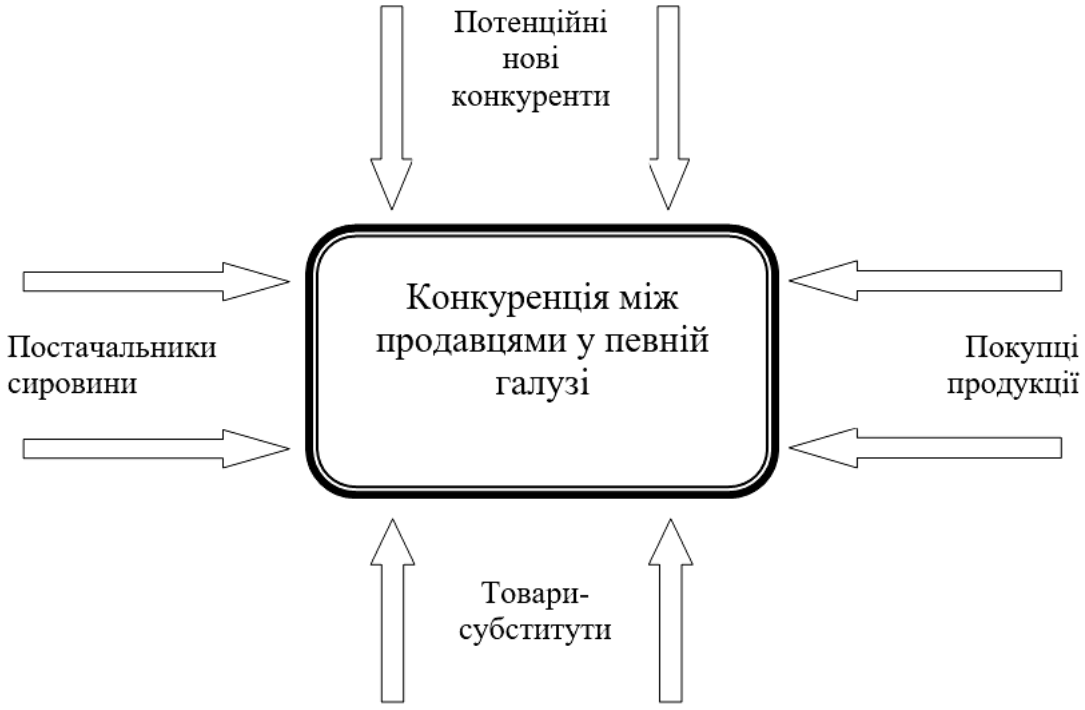


Рис. 1.2. П’ятифакторна модель конкурентних сил за М. Портером

Джерело: [20]

До п’яти ключових сил, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках, належать:

1. Загроза входу нових конкурентів – рівень бар'єрів для входу на ринок (ліцензування, стандарти, капіталовкладення тощо);

2. Сила постачальників – залежність підприємства від зовнішніх постачальників ресурсів, зокрема у транскордонних ланцюгах поставок;

3. Сила покупців – здатність клієнтів впливати на ціноутворення, вимоги до сервісу, умови контрактів;

4. Загроза товарів-замінників – наявність альтернативних рішень, зокрема з інших країн або галузей;

5. Рівень галузевої конкуренції – кількість гравців, інтенсивність цінової та нецінової конкуренції, частота інновацій.

Модель Портера дозволяє не лише оцінити поточний стан галузі, але й спрогнозувати можливі стратегії захисту або посилення позицій підприємства. Вона сприяє аналізу того, де знаходиться найбільший ризик, які напрями є найперспективнішими для інвестування або диверсифікації, а також де підприємство може здобути максимальну стратегічну вигоду.

У контексті міжнародної конкурентоспроможності, взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів набуває ключового значення для стратегічного позиціонування підприємства на глобальному ринку. Виявлення і правильне управління цими факторами дає змогу ефективно реагувати на виклики середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійке зростання в умовах глобальної економіки.

Конкурентоспроможність підприємства виступає однією з найважливіших характеристик, що дозволяє оцінити ефективність його функціонування у порівнянні з іншими учасниками ринку, особливо в умовах жорсткої та динамічної глобальної конкуренції. Вона відображає здатність підприємства не лише досягати високих виробничих та фінансових результатів, а й утримувати та зміцнювати ринкові позиції у довгостроковому періоді. Визначальну роль у цьому процесі відіграє скоординована діяльність усіх

структурних підрозділів підприємства, злагоджена реалізація стратегічних цілей, а також вміння ефективно використовувати наявні ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Слід підкреслити, що для формування та закріплення стійкої позиції на міжнародному ринку, підприємство насамперед повинно володіти міцними конкурентними позиціями на внутрішньому ринку. Це включає використання власного виробничого, інтелектуального та інноваційного потенціалу на повну потужність, а також здатність оперативно реагувати на виклики ринкового середовища.

У цьому контексті конкурентні переваги розглядаються як основа конкурентоспроможності. Вони виступають стратегічними активами, які забезпечують підприємству унікальне позиціонування у галузі або на конкретному ринку. Конкурентна перевага є відносною величиною, що виявляється лише у порівнянні з конкурентами. Її ефективність залежить від здатності підприємства адаптуватися до нових умов, зберігати стабільність в умовах невизначеності та постійно розвивати власні компетенції.

До основних вимог до конкурентних переваг, що забезпечують їхню стратегічну значущість, належать (табл. 1.5) [34, с. 102]:

– відповідність внутрішнім можливостям підприємства й одночасно неможливість їх простого копіювання з боку конкурентів;

– забезпечення довготривалої унікальності та впізнаваності бренду;

– орієнтація на специфічні запити та потреби цільової аудиторії.

Таблиця 1.5

Основні вимоги до міжнародних конкурентних переваг підприємства

Вимога	Зміст
Неможливість легкого копіювання	Переваги мають бути унікальними та важко відтворюваними конкурентами
Довготривалість і стабільність	Переваги повинні зберігатися протягом тривалого періоду
Відповідність внутрішнім можливостям	Ґрунтування на ресурсах та компетенціях підприємства
Орієнтація на потреби міжнародного ринку	Відповідність специфіці попиту, культурним і технологічним очікуванням зовнішніх споживачів
Інноваційність та адаптивність	Постійне оновлення, здатність до змін у глобальному середовищі

Тісний зв'язок між поняттями конкурентної переваги та конкурентоспроможності полягає в тому, що перша виступає факторною основою, а друга – результативним показником. Тобто конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності конкурентних переваг, наявного потенціалу (технологічного, інтелектуального, організаційного) та впливу зовнішнього конкурентного середовища. У цьому процесі також важливу роль відіграють ключові чинники успіху, які визначають специфіку досягнення конкурентної переваги залежно від галузі чи ринку (рис. 1.3).

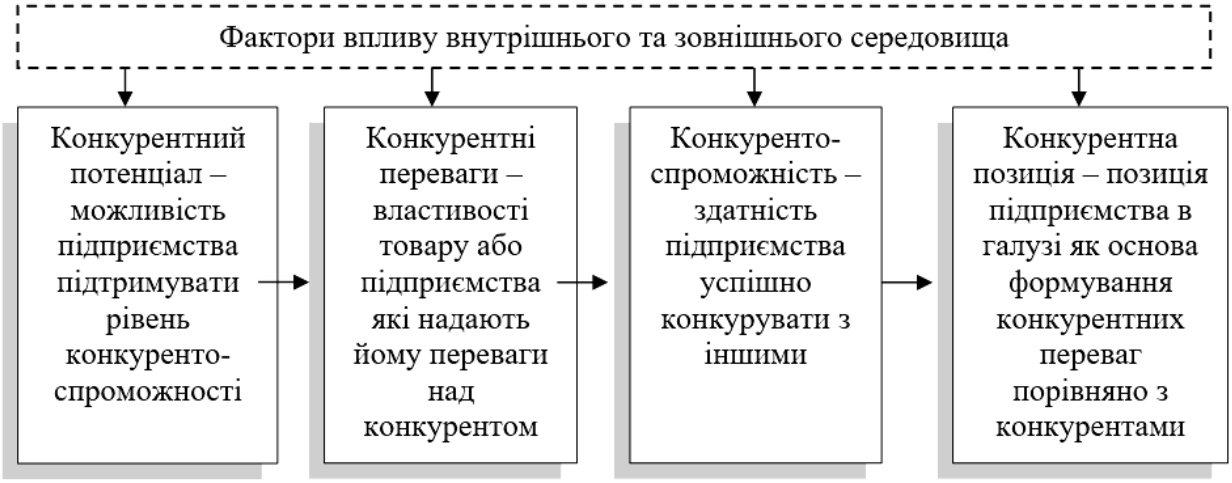


Рис. 1.3. Основні фактори, що визначають ринкову позицію підприємства в порівнянні з конкурентами[31].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства є результатом цілеспрямованого, системного та стратегічного управління, яке охоплює весь цикл створення цінності – від розробки продукту до його реалізації на зовнішніх ринках. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає не лише оперативну діяльність, а й глибоке розуміння специфіки зовнішнього середовища, зокрема умов глобальної конкуренції, технологічних змін та вимог споживачів різних країн.

З метою забезпечення стійкої ринкової позиції на міжнародному рівні, підприємству необхідно не лише розвивати національні конкурентні переваги,

але й трансформувати їх у міжнародні – через інновації, якість, адаптацію продукції до культурних і нормативних стандартів цільових ринків. Міжнародна конкурентоспроможність вимагає гнучкого управління внутрішніми процесами, а також вміння ефективно реагувати на динаміку світового ринку, діяти на випередження та реалізовувати інтегровані управлінські стратегії, орієнтовані на довгостроковий розвиток.

У цьому контексті ключовими чинниками формування міжнародної конкурентоспроможності виступають:

- Інноваційний розвиток (впровадження сучасних технологій, оновлення продуктів, цифровізація);
- Якість управління та стратегічне бачення;
- Маркетингова гнучкість, здатність до локалізації та адаптації;
- Професійна компетентність персоналу;
- Ефективне використання ресурсів та інвестиційна спроможність;
- Партнерства та інтеграція в міжнародні ланцюги вартості;
- Дотримання міжнародних стандартів у сфері якості, екології та корпоративної відповідальності.

Таким чином, управління міжнародною конкурентоспроможністю повинно бути інтегрованою частиною загального стратегічного менеджменту підприємства, що спирається на формалізовані процедури, гнучку організаційну структуру та чітко визначені пріоритети розвитку. Для українських компаній це означає необхідність перебудови управлінських систем відповідно до вимог глобального ринку, з акцентом на інноваційність, адаптивність та стійкість у швидкозмінному конкурентному середовищі.

У процесі виходу на зовнішні ринки українські компанії стикаються з низкою структурних та середовищних бар'єрів, які суттєво ускладнюють їхню інтеграцію в глобальні ланцюги вартості та зниження ризиків. Серед найвагоміших викликів варто виділити такі (табл.1.6):

Таблиця 1.6

Ключові виклики для українських компаній на шляху до підвищення міжнародної конкурентоспроможності

Бар'єр	Характеристика
Геополітичні ризики	Збройна агресія РФ, загрози безпеці, нестабільність логістичних маршрутів та страхові обмеження з боку партнерів.
Обмежений доступ до іноземного фінансування	Низький інвестиційний рейтинг країни, недовіра іноземних банків, високі процентні ставки та обмежений доступ до грантових програм.
Нестача кваліфікованого персоналу з міжнародною експертизою	Брак фахівців, які володіють досвідом ведення міжнародного бізнесу, знанням іноземних мов, сертифікацій, юридичних вимог тощо.
Слабка адаптація стандартів продукції до міжнародних норм	Відставання в гармонізації технічного регулювання, складності із сертифікацією, що перешкоджає експорту до розвинених ринків.

Для подолання цих викликів українським підприємствам необхідно посилювати інституційну підтримку, активізувати участь у міжнародних освітніх і технологічних проєктах, впроваджувати системи управління якістю, а також розвивати міжнародне партнерство задля спільної адаптації до вимог глобального ринку.

1.3 Механізми та підходи до управління конкурентоспроможністю у міжнародному менеджменті

У межах міжнародного менеджменту конкурентоспроможність підприємства розглядається як результат цілеспрямованого стратегічного управління, яке базується на системному аналізі зовнішнього середовища, ефективному використанні внутрішніх ресурсів і здатності компанії швидко адаптуватися до мінливих умов глобального ринку. Успішне підприємство має не лише володіти конкурентними перевагами, але й вміти трансформувати їх у стабільні позиції на міжнародних ринках, враховуючи такі чинники, як культурні відмінності, міжнародне регулювання, особливості споживчого попиту та інституційні обмеження.

В умовах глобалізації ключову роль відіграє інтеграція стратегічного, операційного та інноваційного управління, що дозволяє підприємствам забезпечувати синергію між локальними та глобальними конкурентними стратегіями. Це включає в себе як розробку унікальної ринкової пропозиції, так і гнучке налаштування бізнес-процесів під потреби зовнішніх ринків.

Залежно від специфіки галузі, рівня зрілості підприємства, ступеня його міжнародної активності та інституційного середовища, використовуються різні підходи до управління конкурентоспроможністю, які дозволяють забезпечити ефективне стратегічне позиціонування, оптимізувати використання ресурсів та підвищити інноваційну здатність. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю в міжнародному менеджменті узагальнено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Підходи до управління конкурентоспроможністю в міжнародному менеджменті

Підхід	Суть	Приклад використання
Ресурсний підхід	Фокус на унікальних внутрішніх ресурсах та компетенціях підприємства	Використання ноу-хау, інноваційних технологій або спеціалізованого персоналу
Компетентнісний підхід	Орієнтація на розвиток ключових компетенцій, які важко відтворити конкурентам	Формування унікальних сервісів або цінностей для клієнта
Маркетинговий підхід	Вивчення цільових ринків, потреб клієнтів і побудова конкурентної стратегії	Адаптація продукту до культурних особливостей споживачів у різних країнах
Інституційний підхід	Урахування впливу політичного, правового та регуляторного середовища на конкурентоспроможність	Вихід на ринки, де підписані Угоди про вільну торгівлю або знижені тарифні бар’єри
Інноваційно-технологічний підхід	Залучення технологій, автоматизації, цифрових інструментів для створення доданої цінності	Впровадження CRM-систем, аналітики ланцюгів постачання, дронів у логістиці тощо

Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрніх, унікальних ресурсах та компетенціях підприємства, які є складними для копіювання конкурентами. Його суть полягає в тому, що довгострокова конкурентна перевага досягається

завдяки ефективному управлінню такими ресурсами, як інтелектуальний капітал, людські ресурси, організаційна культура, технологічні знання, патенти, спеціалізоване обладнання або ефективні внутрішні процеси.

У міжнародному контексті ресурсний підхід дозволяє підприємствам будувати глобальні конкурентні стратегії на основі власних сильних сторін, таких як:

– наявність висококваліфікованого персоналу з міжнародною експертизою;

– ноу-хау у сфері виробництва або послуг, які забезпечують високу додану вартість;

– гнучкість внутрішніх бізнес-процесів, що дозволяє швидко адаптуватися до вимог конкретних ринків;

– інноваційні продукти або послуги, захищені правами інтелектуальної власності.

Ресурсний підхід сприяє диференціації компанії на глобальному ринку, підвищенню її стійкості до зовнішніх загроз, а також дає змогу створювати стратегічні альянси, зберігаючи контроль над ключовими компетенціями.

Компетентнісний підхід ґрунтується на положенні, що джерелом стійкої міжнародної конкурентоспроможності підприємства є не лише наявність ресурсів, а насамперед здатність організації ефективно їх поєднувати, розвивати та трансформувати у ключові компетенції. Під ключовими компетенціями розуміють сукупність знань, навичок, управлінських рутин і організаційних практик, які дозволяють підприємству створювати унікальну споживчу цінність, важкодоступну для копіювання конкурентами.

У міжнародному менеджменті цей підхід набуває особливої ваги, оскільки вихід на зовнішні ринки потребує кроскультурної адаптації, стратегічної гнучкості та здатності працювати в різних інституційних середовищах. Конкурентна перевага формується завдяки таким компетенціям, як:

– управління міжнародними ланцюгами постачання;

– здатність до локалізації продуктів і сервісів;

– ефективна міжкультурна комунікація;

– управління знаннями та організаційне навчання;

– стратегічне бачення розвитку на глобальних ринках.

Компетентнісний підхід орієнтований на довгостроковий розвиток конкурентних позицій, оскільки ключові компетенції формуються поступово, через накопичення досвіду, навчання персоналу та вдосконалення управлінських процесів. Саме вони забезпечують підприємству можливість швидко реагувати на зміни міжнародного конкурентного середовища, впроваджувати інновації та підтримувати стійку ринкову позицію навіть за умов посилення глобальної конкуренції.

Маркетинговий підхід акцентує увагу на глибокому розумінні потреб та поведінки цільових споживачів як основі формування конкурентних переваг підприємства. У межах міжнародного менеджменту цей підхід набуває стратегічного значення, оскільки різні зовнішні ринки відзначаються культурною, соціальною та економічною різнорідністю, що потребує адаптації маркетингових інструментів і стратегій.

Основними елементами маркетингового підходу є:

– Сегментація та позиціонування на зовнішніх ринках із урахуванням локальних особливостей попиту;

– Адаптація маркетинг-міксу (4P / 7P) до умов конкретного ринку (зокрема локалізація продукту, цінова політика, канали збуту, комунікаційна стратегія);

– Формування бренду з урахуванням кроскультурної сприйнятливості;

– Підвищення ціннісної пропозиції для клієнтів через інновації, сервіс та персоналізацію.

У міжнародному контексті маркетингова стратегія має бути гнучкою, динамічною та орієнтованою на створення довгострокових відносин зі споживачами. Особливо важливою є здатність компанії до проактивного виявлення нових потреб, реагування на зміну споживчих уподобань та

ефективне використання цифрових технологій для комунікації на глобальному рівні.

Таким чином, маркетинговий підхід забезпечує конкурентоспроможність через клієнтоорієнтованість, локалізацію та здатність до глибокого ринкового аналізу, що особливо важливо для ефективного позиціонування у багатьох країнах із високим рівнем конкуренції.

Інноваційно-технологічний підхід базується на тому, що конкурентоспроможність у міжнародному середовищі прямо залежить від здатності підприємства до впровадження інновацій, технологічного оновлення та цифрової трансформації.

Ключовими напрямами реалізації цього підходу є:

– Інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР);

– Швидке впровадження нових продуктів і технологій на ринки, що забезпечує першість (first-mover advantage);

– Автоматизація бізнес-процесів, зокрема виробництва, логістики, сервісу та взаємодії з клієнтами;

– Цифровізація операційної діяльності – використання ERP-систем, CRM, хмарних технологій, штучного інтелекту;

– Екологічні та енергозберігаючі інновації, що відповідають вимогам міжнародних стандартів сталого розвитку.

Перевага цього підходу полягає в можливості створення унікального продукту або процесу, який важко скопіювати, що автоматично посилює довгострокову конкурентну позицію компанії. Інноваційність дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін ринку, а й випереджати їх, формуючи нові тренди та стандарти в галузі.

У глобальній практиці міжнародні компанії все більше переходять від моделі масового виробництва до моделі гнучкого інноваційного розвитку, що базується на постійному вдосконаленні, співпраці з науковими установами, акселераторами та стартапами.

Інституційний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства у контексті зовнішніх інституційних умов, які формують рамки функціонування бізнесу в тій чи іншій країні або регіоні. Це означає, що ефективність та результативність компанії значною мірою залежать не лише від внутрішніх ресурсів, а й від якості інституційного середовища.

Основними елементами інституційного середовища є:

– Регуляторна політика: стабільність законодавства, податкове та митне регулювання, захист прав інвесторів, умови реєстрації бізнесу;

– Фінансові інституції: доступність банківського фінансування, інструменти підтримки експорту, державні та міжнародні програми кредитування;

– Освітня та наукова інфраструктура: наявність установ, що готують кадри відповідно до потреб ринку та сприяють підвищенню інноваційного рівня;

– Правова система: ефективність судового захисту, захист прав інтелектуальної власності;

– Міжнародна інтеграція: участь у міжнародних організаціях (СОТ, ЄС, Угоди про вільну торгівлю), які полегшують умови виходу на зовнішні ринки.

Цей підхід акцентує увагу на тому, що навіть ресурсно сильні підприємства можуть бути неконкурентоспроможними, якщо працюють в умовах нестабільного або неефективного інституційного середовища. Натомість сильні інституції сприяють прозорості, справедливості та зниженню трансакційних витрат, що створює сприятливий клімат для розвитку бізнесу та його глобальної експансії.

Для України цей підхід є особливо актуальним через потребу інституційної модернізації, гармонізації стандартів із ЄС, реформування судової системи та забезпечення прав власності – ключових чинників, що визначають довіру міжнародних партнерів та інвесторів.

У межах міжнародного менеджменту ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає системного підходу до вибору

дієвих інструментів, які дозволяють зміцнювати ринкові позиції та адаптуватися до глобального середовища. З огляду на це, доцільно виділити ключові механізми управління, що забезпечують практичну реалізацію конкурентних стратегій (табл.1.8).

Таблиця 1.8

Ключові механізми управління конкурентоспроможністю у міжнародному менеджменті

Механізм	Зміст	Приклади реалізації
Стратегічне планування	Формування довгострокових цілей, вибір конкурентної стратегії, позиціонування	SWOT-аналіз, вибір цільового ринку, стратегія диференціації
Система контролю якості	Забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам, підвищення рівня якості	Сертифікація ISO, впровадження TQM, Lean, Six Sigma
Інноваційний менеджмент	Розвиток нових продуктів, цифровізація процесів, підвищення технологічності	Власні R&D-відділи, автоматизація, впровадження IT-платформ
Кадрова політика	Формування глобально орієнтованого персоналу з міжнародними компетенціями	Мовна підготовка, навчання за міжнародними програмами, міжкультурний менеджмент
Фінансова мобільність	Гнучке управління фінансами, залучення зовнішніх джерел капіталу	Участь у грантових програмах, оптимізація витрат, валютне хеджування

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 6, 23, 45, 67]

Представлені механізми управління демонструють, що забезпечення конкурентоспроможності у міжнародному середовищі вимагає не лише якісного продукту чи ціни, а цілісної управлінської системи, яка охоплює всі ключові аспекти функціонування підприємства.

Стратегічне планування виступає основою управління конкурентоспроможністю, оскільки саме на цьому етапі приймаються рішення щодо позиціонування компанії, вибору ринків, сегментації та формування конкурентної стратегії. У міжнародному контексті особливо важливо враховувати культурні, регуляторні та економічні особливості цільових країн.

Система контролю якості є критично важливою для виходу на зовнішні ринки, де часто діють жорсткі стандарти сертифікації. Підприємства, які

впроваджують міжнародні системи управління якістю (ISO 9001, TQM, Lean), отримують не лише репутаційні переваги, а й операційну ефективність, що позитивно впливає на фінансові результати.

Інноваційний менеджмент відіграє дедалі більшу роль у забезпеченні стійких переваг. Компанії, що активно інвестують у R&D та цифровізацію, швидше реагують на зміни зовнішнього середовища, створюють унікальні продукти і виходять на нові ринки раніше за конкурентів.

Кадрова політика в умовах глобалізації повинна бути орієнтована на розвиток транснаціональних компетенцій, зокрема володіння іноземними мовами, крос-культурною комунікацією, вміння працювати в міжнародних командах. Інвестування в людський капітал – це довгостроковий чинник успіху.

Фінансова мобільність дозволяє підприємствам адаптуватися до волатильності глобальних ринків, залучати альтернативне фінансування (гранти, венчурний капітал, кредити розвитку) та реалізовувати масштабні інноваційні або експортні проєкти.

Ці механізми є взаємопов’язаними: ефективне стратегічне планування потребує якісної аналітики та ресурсного забезпечення, інновації не можуть впроваджуватися без фахових кадрів і достатнього фінансування, а досягнута якість – без технологій та стандартів.

Отже, механізми управління конкурентоспроможністю у міжнародному менеджменті є комплексним інструментарієм, який забезпечує підприємству можливість не лише адаптуватися до умов глобального ринку, а й системно розвиватися, вибудовуючи стійкі конкурентні позиції.

Для українських компаній особливо актуальним є використання таких механізмів у поєднанні з адаптацією до зовнішніх викликів: геополітичної нестабільності, зміни логістичних маршрутів, обмеженого доступу до фінансування та високої конкуренції на зовнішніх ринках.

Таким чином, ефективне впровадження описаних механізмів має стати пріоритетом стратегічного управління, оскільки від цього залежить не лише

виживання підприємства у глобальному середовищі, а й його можливість до зростання, міжнародної експансії та інтеграції у глобальні ланцюги вартості.

Висновки до розділу 1

У межах першого розділу було здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз сутності міжнародної конкурентоспроможності підприємства, її чинників формування та механізмів управління у контексті глобалізації економіки.

Конкурентоспроможність розглядається як багаторівнева економічна категорія, яка охоплює здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкового суперництва, утримувати й зміцнювати свої позиції як на національному, так і на міжнародному ринках. Вона є результатом цілеспрямованого управління конкурентними перевагами, які, своєю чергою, базуються на унікальних ресурсах, компетенціях та здатності адаптуватися до зовнішніх змін.

Визначено основні рівні конкурентоспроможності (продукту, підприємства, галузі, країни) та обґрунтовано відмінності між поняттями конкурентної переваги та конкурентоспроможності. Зроблено акцент на тому, що саме конкурентна перевага, яка є складною для копіювання та адаптивною до ринку, є стратегічною основою для формування конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

На основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на міжнародну конкурентоспроможність обґрунтовано, що сучасні компанії повинні не лише володіти достатнім ресурсним потенціалом, а й ефективно взаємодіяти з глобальним середовищем. Було також виділено ключові виклики для українських підприємств, серед яких – геополітична нестабільність, інституційні бар’єри, кадровий дефіцит та низький рівень інтеграції до міжнародних стандартів.

Систематизовано сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю в міжнародному менеджменті, зокрема: ресурсний, компетентнісний, маркетинговий, інституційний та інноваційно-технологічний. Кожен з них відображає специфіку побудови стратегії виходу на зовнішні ринки та акцентує увагу на важливості використання внутрішніх сильних сторін компанії у поєднанні з інституційною підтримкою.

◇ Окрему увагу приділено механізмам практичного управління конкурентоспроможністю, які забезпечують реалізацію стратегії підприємства в міжнародному контексті. До них належать стратегічне планування, контроль якості, інноваційний менеджмент, кадрова політика та фінансова мобільність. Саме їх узгоджена дія забезпечує системне зміцнення позицій підприємства на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-стратегічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та напрями міжнародної експансії

ТОВ «Нова Пошта» є однією з провідних логістичних компаній України та ключовим гравцем на національному ринку експрес-доставки і комплексних логістичних послуг. Компанія заснована у 2001 році та за період свого функціонування трансформувалася з локального оператора у високотехнологічну логістичну групу, що активно інтегрується у міжнародний простір. Основною спеціалізацією підприємства є доставка поштових відправлень і вантажів, кур'єрські послуги, фулфілмент, складська логістика та фінансові сервіси, що формує багатокомпонентну бізнес-модель і створює передумови для стійкої конкурентоспроможності.

Діяльність ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на принципах швидкості, надійності, клієнтоорієнтованості та технологічності. Компанія системно інвестує в автоматизацію логістичних процесів, розвиток IT-інфраструктури та цифрових сервісів, що є ключовими чинниками конкурентних переваг у сучасній глобальній логістичній індустрії. Водночас стратегія розвитку підприємства орієнтована не лише на утримання лідерських позицій на внутрішньому ринку, а й на поступове нарощування міжнародної присутності.

Організаційно ТОВ «Нова Пошта» функціонує як група компаній, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи, що забезпечують синергію основної та допоміжної діяльності. Зокрема, компанія «Нова Пошта» відповідає за доставку відправлень до відділень, поштоматів і за адресою; «НП Логістик» надає фулфілмент-послуги, включаючи зберігання, комплектацію та відправку товарів; «POST FINANCE» (бренд NovaPay) забезпечує фінансові операції та грошові перекази; «Нова Пошта Глобал» (раніше «Нова Пошта Інтернешнл») реалізує міжнародну доставку та партнерські логістичні рішення. Така

диверсифікована структура підвищує гнучкість управління та адаптивність компанії до вимог міжнародного ринку.

Одним із ключових елементів управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» є ефективна організаційна структура, яка забезпечує стабільне функціонування компанії як на національному, так і на міжнародному рівнях. Організаційна модель компанії має складну, але водночас гнучку систему взаємодії між окремими підрозділами, що дозволяє швидко реагувати на виклики ринку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

На рисунку 2.1 відображено структуру управління компанією, де видно, що кожен функціональний підрозділ виконує чітко визначені завдання, але діє у тісній координації з іншими департаментами. Така взаємозалежність забезпечує цілісність управлінських процесів та сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегічних цілей, зокрема щодо посилення конкурентних позицій на міжнародному ринку [60].

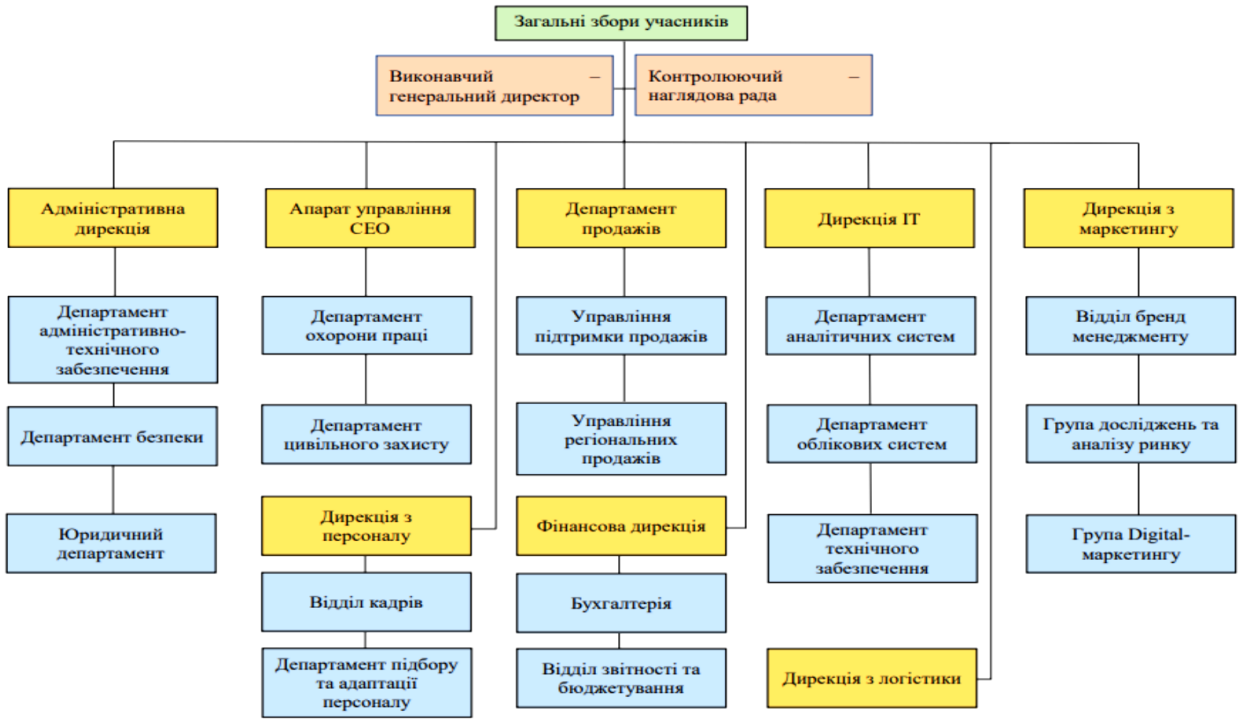


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Ключові управлінські підрозділи, що формують основу міжнародної конкурентоспроможності:

Фінансово-бухгалтерський департамент відповідає за управління фінансовими ресурсами, забезпечуючи точність і прозорість обліку. На його основі приймаються стратегічні рішення щодо інвестування, масштабування діяльності за кордоном та фінансової підтримки експансії. Підрозділ також бере участь у формуванні цінової політики та фінансовому плануванні для нових міжнародних проєктів.

Логістичний відділ виконує ключову роль у реалізації конкурентних переваг. Саме ефективне управління міжміськими, міськими та міжнародними перевезеннями забезпечує швидкість доставки, оптимізацію витрат та високу якість обслуговування клієнтів, що є критичним для міжнародного успіху компанії.

ІТ-відділ забезпечує функціонування сучасної цифрової інфраструктури, що є одним із найважливіших факторів підтримки глобальної конкурентоспроможності. Підрозділ відповідає за розробку та впровадження інноваційних програмних рішень, автоматизацію процесів, захист даних та інтеграцію інформаційних систем між країнами.

Відділ мережі філій відповідає за координацію діяльності понад 11 000 відділень та понад 15 000 поштоматів по Україні, а також за відкриття нових точок доступу за кордоном. Цей напрям особливо важливий для підтримки операційної надійності та географічної доступності, що зміцнює довіру міжнародних клієнтів.

Відділ обслуговування клієнтів формує конкурентну перевагу завдяки високим стандартам сервісу, персоналізованому підходу та здатності налагоджувати довгострокові партнерські відносини. Понад 37% усіх перевезень здійснюється саме за рахунок клієнтів, які обслуговуються в межах цього підрозділу, що свідчить про його стратегічне значення.

Відділ міжнародного розвитку (у структурі «Нова Пошта Глобал») координує експансію компанії за кордон, здійснює аналіз нових ринків, веде

переговори з партнерами, організовує запуск операційної діяльності у нових країнах та адаптує бізнес-модель до локальних умов.

Особливістю організаційної моделі ТОВ «Нова Пошта» є поєднання централізованого стратегічного керівництва з децентралізованою операційною діяльністю. Це дозволяє компанії забезпечити одночасно гнучкість у прийнятті рішень на локальних ринках та збереження єдиних корпоративних стандартів.

Формування міжнародної конкурентоспроможності неможливе без скоординованої роботи всіх структурних підрозділів компанії, кожен із яких відповідає за критичний елемент успіху – фінансову стабільність, логістичну ефективність, цифрову інфраструктуру, сервісну якість або міжнародну інтеграцію. Високий рівень організаційної взаємодії сприяє досягненню стратегічних цілей компанії за межами внутрішнього ринку, включно зі зростанням міжнародного попиту, підтримкою конкурентних переваг та адаптацією до вимог нових ринків. Розбудова сильної внутрішньої організаційної бази є фундаментом для масштабування бізнесу в міжнародному середовищі, що вимагає гнучкості, інноваційності та здатності до швидкої реакції на зміни.

Фінансові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2024 роки свідчать про збереження високого потенціалу зростання компанії, водночас виявляючи нові управлінські виклики, які мають безпосередній вплив на її міжнародну конкурентоспроможність (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2024 рр., тис. грн, %

Показник	2023 р.	2024 р.	Зміна
Чистий дохід	36 468 879	44 779 857	+22,79%
Чистий прибуток	3 967 156	2 500 331	−36,97%
ROE	49,51%	23,70%	−25,81 п.п.
ROS	10,44%	9,84%	−0,60 п.п.
ROA	20,42%	9,16%	−11,26 п.п.
EBITDA	6 125 725	7 391 421	+20,66%
EBIT	3 808 343	4 407 990	+15,75%
EBITDA / зобов’язання	59,02%	47,50%	−11,52 п.п.
EBIT / зобов’язання	36,69%	28,33%	−8,36 п.п.

Стале зростання чистого доходу (+22,79%) свідчить про ефективність бізнес-моделі компанії та високий рівень довіри клієнтів. Це формує ключову конкурентну перевагу – фінансову здатність інвестувати у вихід на нові міжнародні ринки, розвиток логістичної інфраструктури та цифрові сервіси.

Зниження чистого прибутку та рентабельності (ROE, ROA, ROS) на фоні зростання доходів сигналізує про посилення витратного тиску, що є типовим для компаній на етапі активного масштабування. З позиції управління конкурентоспроможністю це означає:

– необхідність балансу між експансією та ефективністю;

– ризик зниження цінової конкурентоспроможності на міжнародних ринках;

– потребу в оптимізації адміністративних, логістичних та фінансових витрат.

Зростання EBITDA та EBIT демонструє, що операційна модель компанії залишається сильною, а основна логістична діяльність є прибутковою. Це є критично важливим для міжнародної конкурентоспроможності, оскільки саме операційна ефективність визначає здатність компанії:

– витримувати конкуренцію з глобальними логістичними операторами;

– забезпечувати стабільну якість сервісу;

– фінансувати інновації без критичної залежності від зовнішніх джерел.

Водночас погіршення показників покриття зобов’язань (EBITDA/зобов’язання, EBIT/зобов’язання) вказує на зростання фінансових ризиків. Для управління міжнародною конкурентоспроможністю це означає необхідність:

– обережнішого використання боргового фінансування;

– залучення грантів, партнерських програм, стратегічних інвесторів;

– підвищення ролі фінансового контролінгу у міжнародних проєктах.

Отже, фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» свідчать, що компанія перебуває у фазі активного стратегічного розвитку, коли зростання масштабу бізнесу тимчасово знижує показники прибутковості, але водночас формує

потужний фундамент для довгострокової міжнародної конкурентоспроможності.

Управлінським пріоритетом на цьому етапі має стати підвищення ефективності використання капіталу, оптимізація витрат та узгодження фінансової політики з міжнародною стратегією розвитку, що дозволить трансформувати операційне зростання у стійкі конкурентні переваги на зовнішніх ринках.

У сучасних умовах глобалізації міжнародна експансія є ключовим напрямом стратегічного розвитку логістичних компаній, особливо в умовах високої конкуренції та динамічного розвитку електронної комерції. Для ТОВ «Нова Пошта» вихід на міжнародні ринки став не лише засобом диверсифікації бізнес-моделі, але й інструментом посилення міжнародної конкурентоспроможності, зниження ризиків, пов’язаних з внутрішньою економічною нестабільністю, та забезпечення стійкого зростання в довгостроковій перспективі.

Починаючи з 2015 року, компанія поступово розширює свою присутність на зовнішніх ринках. Основні країни, де ТОВ «Нова Пошта» вже реалізувала або активно розвиває операційну діяльність:

– Польща – перший і стратегічно важливий ринок, враховуючи велику українську діаспору, логістичну близькість та потужну e-commerce інфраструктуру.

– Німеччина – один із провідних логістичних хабів Європи, де «Нова Пошта» відкрила офіс для обслуговування українських клієнтів та транскордонних відправлень.

– Литва, Латвія, Естонія – країни Балтії як регіон із високим рівнем цифровізації, де компанія активно пропонує послуги швидкої доставки та співпрацює з місцевими партнерами.

– Молдова – найближчий до України ринок, де компанія відкрила відділення та налагодила ефективну логістичну інфраструктуру.

– Чехія, Румунія, Італія, Словаччина, Угорщина – нові країни експансії, орієнтовані переважно на обслуговування українських громадян за кордоном і малий бізнес у сфері e-commerce.

– США – компанія співпрацює з міжнародними партнерами для організації доставки з/до США, зокрема в рамках електронної торгівлі.

У своїй експансії «Нова Пошта» використовує кілька стратегічних підходів:

– Власні представництва та філії за кордоном – у найбільш важливих країнах для постійного обслуговування фізичних і бізнес-клієнтів.

– Партнерські мережі (White Label/Franchise) – для інтеграції в локальні логістичні ланцюги без необхідності повного розгортання інфраструктури.

– Інтеграція з міжнародними маркетплейсами та e-commerce платформами – для підтримки експорту українських товарів через «Нова Пошта Глобал» (раніше – «Нова Пошта Інтернешнл»).

– PUDO-платформа – гнучкий формат на базі локальних бізнесів, який дозволяє масштабувати присутність із мінімальними витратами.

Цілі міжнародної експансії компанії: розширення клієнтської бази за рахунок обслуговування українців за кордоном та інтеграції з локальним бізнесом; збільшення частки на ринку міжнародної доставки, особливо у сфері малого бізнесу та кросбордерної торгівлі; формування бренду «Нова Пошта» як міжнародного логістичного провайдера, що відповідає європейським стандартам.; посилення синергії в межах Групи компаній «Нова Пошта», зокрема через NovaPay – платіжну платформу для трансакцій за кордоном.

Попри успішні кроки, компанія стикається з низкою бар’єрів: необхідність адаптації логістичних і сервісних процесів до вимог кожного локального ринку; складність у створенні пізнаваного бренду за межами України; конкуренція з глобальними гравцями (FedEx, DHL, DPD, InPost тощо); нормативно-правові обмеження в окремих країнах ЄС; нестача міжнародних управлінських кадрів із досвідом роботи на зовнішніх ринках.

Отже, міжнародна експансія є стратегічною відповіддю компанії на внутрішні ризики та глобальні тенденції. Завдяки виходу на іноземні ринки ТОВ «Нова Пошта» зменшує залежність від українського ринку та посилює свою стійкість. Компанія обрала гнучку модель міжнародного зростання, поєднуючи прямі інвестиції, франчайзингові формати та партнерські рішення – це дозволяє масштабувати присутність з мінімальними витратами. Для подальшого посилення міжнародної конкурентоспроможності необхідно інвестувати у локалізацію сервісу, посилення бренд-присутності та формування мультикультурних команд, які будуть управляти закордонними операціями. Орієнтація на e-commerce та цифрову трансформацію надає «Новій Пошті» додаткову перевагу в міжнародному середовищі, де швидкість, інтегрованість та клієнтоцентричність є вирішальними.

Для оцінки стійких конкурентних переваг компанії на міжнародних ринках доцільно використати модель VRIO, яка аналізує ресурси та можливості підприємства за чотирма критеріями: Value (цінність), Rarity (рідкість), Imitability (неможливість копіювання) і Organization (організаційна підтримка) (табл.2.2).

Наведена VRIO-матриця дозволяє здійснити науково обґрунтовану оцінку ресурсної бази та ключових компетенцій ТОВ «Нова Пошта» з позицій теорії ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View) та визначити їхній внесок у формування міжнародної конкурентоспроможності компанії.

Передусім результати аналізу свідчать, що мережа поштоматів і філій, зокрема PUDO-модель, є одним із найбільш стратегічно значущих ресурсів компанії. Вона відповідає всім критеріям VRIO: створює високу цінність для споживачів завдяки доступності та швидкості сервісу; є відносно рідкісною на більшості ринків Центральної та Східної Європи; характеризується високою складністю копіювання через значні інвестиційні, організаційні та партнерські бар’єри; а також повністю підтримується організаційною структурою та управлінськими процесами компанії. Це дає підстави вважати зазначений

ресурс джерелом стійкої конкурентної переваги, яка забезпечує довгострокове позиціонування «Нової Пошти» на міжнародних ринках логістичних послуг.

Таблиця 2.2

VRIO-аналіз ключових ресурсів ТОВ «Нова Пошта»

Ресурс / компетенція	Value (Цінність)	Rarity (Рідкість)	Imitability (Складність копіювання)	Organization (Підтримка)	Конкурентна перевага
Мережа поштоматів і філій (PUDO-модель)	☑	☑	☑	☑	Стійка конкурентна перевага
IT-інфраструктура та цифрові сервіси	☑	☑	⚠ (можлива імітація)	☑	Тимчасова перевага
Інтеграція з NovaPay (фінансові сервіси)	☑	☑	☑	☑	Стійка конкурентна перевага
Орієнтація на українську діаспору	☑	☑	⚠	☑	Тимчасова перевага на окремих ринках
Гнучка модель виходу на ринки (франшиза)	☑	⚠	☑	☑	Конкурентний паритет
Високі стандарти клієнтського сервісу	☑	⚠	⚠	☑	Конкурентний паритет

IT-інфраструктура та цифрові сервіси компанії також є високою цінністю, оскільки забезпечують ефективність операцій, інтеграцію логістичних процесів і клієнтську зручність. Водночас, хоча рівень цифровізації «Нової Пошти» перевищує середній по ринку, цей ресурс не є повністю унікальним, оскільки глобальні логістичні оператори здатні відтворювати подібні технологічні рішення. За умови наявності належної організаційної підтримки IT-інфраструктура формує тимчасову конкурентну перевагу, яка потребує постійного оновлення та інновацій для збереження своєї стратегічної значущості.

Важливим елементом ресурсної системи є інтеграція логістичних послуг із фінансовими сервісами NovaPay. Така синергія створює комплексну екосистему, яка поєднує доставку, платежі та фінансові операції в межах єдиного бізнес-процесу. Вона має високу цінність для клієнтів, є рідкісною для

більшості логістичних операторів, складною для копіювання через регуляторні, технологічні та інституційні бар'єри і повністю підтримується внутрішньою організаційною архітектурою. Відповідно, інтеграція з NovaPay виступає стійкою конкурентною перевагою, що особливо посилює позиції компанії у сфері транскордонної електронної комерції.

Орієнтація на українську діаспору за кордоном є специфічною ринковою компетенцією, яка має високу цінність і відносну рідкість на окремих національних ринках. Водночас дана перевага є обмеженою у часі та просторі, оскільки з розширенням конкуренції та адаптацією міжнародних операторів її унікальність може знижуватися. За цих умов вона формує тимчасову конкурентну перевагу, ефективну переважно на початкових етапах виходу на нові ринки.

Гнучка модель виходу на міжнародні ринки (франчайзинг, партнерські мережі) забезпечує компанії організаційну адаптивність та зниження інвестиційних ризиків. Проте подібні моделі активно використовуються іншими логістичними компаніями, що знижує їхню унікальність. За результатами VRIO-аналізу ця компетенція забезпечує конкурентний паритет, виступаючи необхідною, але недостатньою умовою довгострокової переваги.

Аналогічно, високі стандарти клієнтського сервісу, хоча й мають значну цінність і підтримуються організаційно, не є унікальними та можуть бути відтворені конкурентами. Тому вони також формують конкурентний паритет, виконуючи роль базового чинника підтримки ринкових позицій, а не джерела стійкої переваги. VRIO-аналіз показує, що міжнародна конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» базується передусім на поєднанні стійких ресурсів (PUDO-мережа, фінансово-логістична інтеграція) та тимчасових переваг (IT-рішення, діаспорна орієнтація). Для збереження та посилення позицій на міжнародних ринках компанії доцільно зосередити управлінські зусилля на розвитку саме тих ресурсів, які відповідають усім критеріям VRIO, а також трансформації тимчасових переваг у більш стійкі через інновації, локалізацію сервісів і поглиблення екосистемного підходу.

2.2. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії у контексті міжнародної діяльності

Стратегічний аналіз середовища діяльності підприємства є ключовим етапом оцінки його здатності формувати, реалізувати та адаптувати стратегії, що забезпечують міжнародну конкурентоспроможність. У контексті діяльності ТОВ «Нова Пошта» це передбачає всебічну оцінку як факторів зовнішнього середовища (макро- і мікросередовище), так і факторів внутрішнього середовища, які визначають потенціал компанії для успішної експансії на зовнішні ринки. PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» свідчить про наявність складної, динамічної та неоднорідної системи зовнішніх впливів, які мають безпосередній вплив на реалізацію міжнародної стратегії компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» у міжнародному контексті

Категорія	Фактори	Потенційний вплив на міжнародну діяльність ТОВ «Нова Пошта»
Політичні (P)	Митні бар'єри та регулювання у країнах ЄС, США, СНД Геополітична напруга Торговельні угоди України з ЄС та іншими країнами	Ускладнення процедур транскордонної доставки Ризики операцій у зонах нестабільності Спрощення доступу до ринків через Угоду про асоціацію з ЄС
Економічні (E)	Валютні коливання Зростання e-commerce в Європі Інфляція та купівельна спроможність населення	Потреба в хеджуванні валютних ризиків Розширення сервісів для онлайн-магазинів Варіативність попиту залежно від ринку
Соціальні (S)	Попит на швидку доставку Українська діаспора за кордоном Зміна споживчих звичок (онлайн-покупки)	Потенціал для клієнтської бази серед мігрантів Необхідність персоналізованих сервісів Орієнтація на мобільні/цифрові канали
Технологічні (T)	Цифровізація логістики Автоматизація складів та доставки Кібербезпека і хмарні сервіси	Необхідність інвестицій в IT Підвищення ефективності логістичних процесів Забезпечення надійного захисту даних

У політичному аспекті ключову роль відіграють регуляторні та митні вимоги, які суттєво варіюються залежно від юрисдикції. Хоча інтеграція

України до європейського простору створює потенціал для розширення, геополітична нестабільність (зокрема війна в Україні) посилює ризики транскордонної логістики. Тому важливим є проактивний підхід до управління регуляторною відповідністю та сценарного планування діяльності в умовах політичної турбулентності.

Економічні чинники мають як позитивний, так і стримувальний вплив. З одного боку, спостерігається зростання обсягів електронної торгівлі в Європі, що створює нові ніші для логістичних операторів. З іншого – макроекономічні коливання (інфляція, девальвація, зниження купівельної спроможності в окремих країнах) вимагають постійного оновлення фінансових моделей, враховуючи багатовалютні витрати та доходи.

Соціальні фактори формують особливий вектор міжнародної стратегії компанії – орієнтацію на українську діаспору та адаптацію до змін споживчої поведінки. Попит на швидку, зручну та персоналізовану доставку зростає, що зумовлює потребу у розвитку клієнтського сервісу за межами України та локалізації функціоналу мобільних додатків, CRM-систем, комунікацій.

Технологічні чинники мають стратегічне значення у контексті побудови міжнародної конкурентоспроможності. Цифровізація, автоматизація та впровадження систем управління ланцюгами поставок є не просто тенденцією, а необхідною умовою для інтеграції у глобальні логістичні мережі. Однак технологічні виклики також включають потребу в безперебійному обслуговуванні IT-інфраструктури, кіберзахисті та забезпеченні сумісності цифрових платформ між країнами.

Таким чином, PEST-аналіз демонструє значний потенціал для міжнародного зростання ТОВ «Нова Пошта», за умови активного реагування на регуляторні, валютні та технологічні ризики. Компанія повинна зберігати гнучкість, зміцнювати свою цифрову основу, розширювати присутність через партнерські моделі та формувати локалізовані продукти для різних соціально-економічних сегментів клієнтів.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» у сфері міжнародного менеджменту дозволяє комплексно оцінити стратегічну позицію компанії у зовнішньому середовищі та визначити внутрішні управлінські пріоритети (табл.2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Розвинена мережа поштоматів та відділень по Україні та за кордоном (PUDO-модель) Власна фінансова система NovaPay Високий рівень цифровізації та автоматизації процесів Орієнтація на e-commerce та робота з маркетплейсами Гнучка стратегія виходу на ринки (франшиза, партнери, локалізація)	Обмежена впізнаваність бренду за межами України Залежність від українського ринку (макроекономічні ризики, військові дії) Обмежений досвід у регуляторному середовищі ЄС/США Висока конкуренція з боку глобальних логістичних гравців (DHL, FedEx, DPD тощо) Відсутність достатньої кількості кадрів з міжнародною управлінською експертизою
Можливості (O)	Загрози (T)
Активне зростання ринку міжнародної електронної комерції Залучення інвестицій, грантів та міжнародних партнерств Розширення мережі через партнерські формати (white-label, франшиза) Співпраця з українською діаспорою за кордоном Тренд на сталу логістику (екологічність, ESG, інновації)	Жорсткі регуляторні вимоги в ЄС, США, країнах Азії Коливання валютних курсів, ризики інфляції Політична нестабільність у регіоні, зокрема війна в Україні Кіберзагрози та ризики цифрової безпеки Посилення глобальної конкуренції та логістичні бар'єри післякризового періоду

Сильні сторони компанії (Strengths) відображають її ключові джерела конкурентних переваг. Серед них варто виділити масштабну мережу поштоматів (PUDO-модель), що забезпечує високий рівень доступності послуг, та власну фінансову платформу NovaPay, яка підтримує комплексне обслуговування міжнародних клієнтів. Високий рівень автоматизації та цифровізації дозволяє «Новій Пошті» ефективно адаптуватися до швидкозмінного середовища електронної комерції. Гнучка модель виходу на нові ринки – ще одна сильна сторона, яка мінімізує інвестиційні ризики.

Слабкі сторони (Weaknesses) вказують на обмеження внутрішнього характеру, які можуть стримувати реалізацію міжнародної стратегії. Зокрема,

недостатня пізнаваність бренду за кордоном знижує маркетингову ефективність у нових країнах, а нестача фахівців з міжнародною експертизою ускладнює адаптацію до локальних умов. Крім того, компанія залишається вразливою до криз в Україні, оскільки значна частина операцій базується на внутрішньому ринку.

Можливості (Opportunities) відкривають нові горизонти для розширення. Зростання кросбордерної торгівлі та електронної комерції створює стійкий попит на швидкі та зручні логістичні сервіси. Участь у міжнародних партнерствах, грантах, ESG-програмах може стати потужним інструментом залучення ресурсів. Співпраця з діаспорою також є ефективним каналом входу на нові ринки.

Загрози (Threats) становлять стратегічні виклики, які потребують особливої уваги з боку менеджменту. Політичні ризики, валютна нестабільність та високий рівень конкуренції з боку глобальних гравців можуть мати довгостроковий негативний ефект. Крім того, сучасна логістика вимагає високого рівня кіберзахисту та відповідності міжнародним стандартам безпеки.

SWOT-аналіз свідчить, що міжнародна конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» базується на технологічній інноваційності, гнучкості стратегій експансії та здатності швидко адаптуватися до цифрових трендів. Проте для сталого розвитку компанії необхідно посилити організаційні компетенції, інвестувати в бренд-присутність на міжнародному рівні, а також підвищити фінансову й кадрову стійкість у відповідь на зовнішні загрози.

Аналіз п’яти сил Портера демонструє, що ТОВ «Нова Пошта» функціонує у складному та конкурентному міжнародному середовищі, де успіх залежить від здатності швидко адаптуватися, утримувати операційну ефективність та розвивати стійкі конкурентні переваги – особливо в інноваціях, клієнтському сервісі та цифровій інтеграції (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз п’яти сил Портера для ТОВ «Нова Пошта» (міжнародна діяльність)

Сила впливу	Рівень впливу	Опис	Потенційні наслідки для компанії
1. Загроза нових конкурентів	Високий	Ринок міжнародної логістики привабливий, бар’єри входу невисокі для цифрових стартапів	Потреба постійно інвестувати в інновації та утримувати конкурентні переваги
2. Сила постачальників	Середній	У міжнародному середовищі «Нова Пошта» залежить від локальних перевізників, складських операторів	Необхідність диверсифікації логістичних партнерів та створення власної інфраструктури
3. Сила покупців (клієнтів)	Високий	Клієнти мають широкий вибір серед глобальних сервісів (DHL, FedEx тощо)	Тиск на зниження цін, потреба у високій якості сервісу та персоналізації
4. Загроза товарів-замінників	Середній	Замість фізичних доставок клієнти можуть використовувати цифрові альтернативи (e-docs, дропшипінг)	Потрібна адаптація послуг до нових форматів e-commerce, створення додаткової цінності
5. Конкуренція у галузі	Високий	Ринок насичений міжнародними гравцями з розвиненою логістикою та фінансовими ресурсами	Вимагає постійної оптимізації витрат, сервісної якості, технологічного лідерства

У контексті міжнародної експансії ТОВ «Нова Пошта» стикається з високим рівнем конкурентного тиску. Загроза нових гравців з боку digital-first компаній зростає, особливо у сфері доставки для e-commerce. Компанії, які можуть швидко масштабуватись завдяки франчайзинговим моделям чи платформеним рішенням, створюють додаткову напругу.

Сила покупців також дуже висока, оскільки міжнародні клієнти очікують максимальної швидкості, гнучкості та зручності. Їхня лояльність не є стабільною – тому «Нова Пошта» повинна фокусуватись на підтримці стандартів сервісу, локалізації послуг та технологічній інтеграції (наприклад, з маркетплейсами).

Внутрішньогалузева конкуренція залишається найпотужнішою силою, оскільки на ринку діють такі гіганти як DHL, FedEx, UPS, DPD та регіональні лідери. Це зобов’язує компанію підтримувати операційну ефективність,

гнучкість та високий рівень інноваційності, щоб уникати цінових війн та втрати ринкових ніш.

Постачальники мають середній вплив, особливо у тих країнах, де компанія ще не має власної інфраструктури. Залежність від партнерських мереж (PUDO, складські провайдери) створює потребу в жорсткому контролі якості та контрактних умовах.

Нарешті, заміщення традиційної логістики альтернативними цифровими каналами (особливо в b2b-комунікаціях) змушує компанію розвивати інтегровані рішення – включно з фінансовими сервісами (NovaPay), трекінгом, автоматизацією документації тощо.

З метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» важливо не лише виявити внутрішні ресурси та бар'єри, але й порівняти діяльність компанії з лідерами світового логістичного ринку. Такий інструмент, як Benchmarking (еталонне порівняння), дозволяє оцінити позиціонування підприємства щодо провідних міжнародних операторів, зокрема у сфері швидкості доставки, цифрових технологій, рівня сервісу, масштабів міжнародної присутності та інших стратегічно важливих характеристик.

У контексті управління конкурентоспроможністю Benchmarking виступає основою для виявлення як стратегічних переваг, так і зон покращення, що можуть бути трансформовані у майбутні точки зростання. Такий аналіз дозволяє побачити, у яких напрямах ТОВ «Нова Пошта» вже досягло або наближається до рівня міжнародних стандартів, а де існує потреба у модернізації, інвестиціях чи зміні підходів.

Нижче представлено узагальнену порівняльну таблицю, яка ілюструє ключові параметри діяльності ТОВ «Нова Пошта» у порівнянні з міжнародними компаніями – DHL (Німеччина), DPDgroup (Франція), FedEx (США) – що є визнаними лідерами на глобальному ринку логістики (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика ТОВ «Нова Пошта» і міжнародних компаній

Критерій	ТОВ «Нова Пошта»	DHL (Німеччина)	DPDgroup (Франція)	FedEx (США)
Міжнародна присутність	10+ країн	220+ країн	50+ країн	220+ країн
Швидкість доставки	1–3 дні в ЄС	1–2 дні у світі	1–3 дні в ЄС	1–3 дні у світі
PUDO-модель	Активна (Україна, ЄС)	Частково застосовується	Основна модель	Мінімальна реалізація
Технології / трекінг	Сильні (моб. додатки, API)	Дуже високий рівень	Високий рівень	Дуже високий рівень
Ціни на міжнародну доставку	Нижчі за середньоринкові	Високі	Середні	Високі
Фінансові сервіси	NovaPay (унікальна платформа)	Є, але переважно через партнерів	Обмежені	Є через афілійовані компанії
E-commerce орієнтація	Висока	Висока	Дуже висока	Висока
Екологічні стандарти	Розвивається	Сильна ESG-стратегія	Green Last Mile (2025)	Активна декарбонізація

Для оцінки міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в контексті інтеграції до глобального логістичного простору доцільно застосувати Benchmarking-аналіз, який дозволяє порівняти ключові параметри функціонування компанії з еталонними показниками провідних міжнародних операторів (зокрема DHL, FedEx, DPDgroup). Такий підхід забезпечує об’єктивне виявлення сильних сторін підприємства, а також тих напрямів, які потребують стратегічного посилення.

1. Рівень інтернаціоналізації. Порівняно з глобальними лідерами логістики, які присутні у понад 200 країнах світу, «Нова Пошта» лише розпочинає розгортання міжнародної інфраструктури, зосереджуючись на окремих країнах ЄС, США та Молдові. Це свідчить про ранню фазу інтернаціоналізації, проте водночас відкриває значний потенціал для географічного масштабування за умов правильної стратегії виходу на ринки.

2. Цінова політика. Компанія успішно використовує цінову конкурентоспроможність, пропонуючи доступні тарифи на міжнародну

доставку, що є привабливим для малого бізнесу, кросбордерної електронної комерції та українських споживачів за кордоном. Цей аспект є важливою конкурентною перевагою на етапі виходу на нові ринки, де ціна має критичне значення для формування бази клієнтів.

3. Інфраструктурні інновації: PUDO-модель. На відміну від багатьох глобальних компаній, ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу гнучкість за рахунок широкого використання PUDO-моделі (Pick-Up & Drop-Off), що дозволяє розгортати мережу без необхідності створення капіталомістких логістичних хабів. У поєднанні з цифровими фінансовими сервісами NovaPay це формує нову модель логістичного сервісу, адаптовану до потреб сучасного клієнта.

4. Цифровізація та клієнтоорієнтованість. «Нова Пошта» активно впроваджує IT-рішення: мобільний застосунок, API для бізнесу, повний цифровий трекінг. Ці інструменти створюють додану цінність для споживача та забезпечують функціональну інтеграцію із сучасними платформами e-commerce. Проте у сфері автоматизації складських процесів і big data-аналітики компанія все ще поступається DHL або FedEx.

5. ESG та сталий розвиток. Питання екологічної відповідальності (ESG) є слабкою стороною «Нова Пошта», особливо у порівнянні з FedEx або DHL, які активно впроваджують «зелені» ініціативи – електромобілі, вуглецеву компенсацію, сталу упаковку. Цей аспект набуває стратегічного значення на ринках ЄС, де екологічні критерії стають чинником регуляторного тиску та споживчого вибору.

Сильні сторони ТОВ «Нова Пошта» зосереджені навколо гнучкості, цифровізації, інтеграції фінансових та логістичних рішень і доступної цінової політики. Ці чинники дозволяють компанії ефективно позиціонуватись у сегменті малого бізнесу, e-commerce та української діаспори – особливо у Східній Європі.

Зони для стратегічного посилення включають екологічну відповідальність, побудову сталого бренду на глобальному рівні, масштабування логістичної мережі та локалізацію сервісів у нових країнах.

Отже, Benchmarking-аналіз підтверджує, що «Нова Пошта» має значний стратегічний потенціал для зростання. Її ключовим завданням є перехід від фази адаптивної експансії до етапу інституційного закріплення на міжнародних ринках через інновації, локалізацію та ESG-стратегії.

У результаті комплексного стратегічного аналізу (PEST, SWOT, 5 сил Портера, Benchmarking) встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» має високий потенціал для розширення на міжнародні ринки завдяки своїм цифровим інноваціям, гнучкій PUDO-моделі, ціновій політиці та орієнтації на e-commerce. Водночас компанія стикається з низкою викликів – геополітична нестабільність, конкуренція з боку глобальних гравців, недостатня ESG-стратегія та низька впізнаваність бренду за кордоном. Для підвищення міжнародної конкурентоспроможності необхідне посилення організаційної стійкості, розвиток партнерств, локалізація сервісів і інвестиції у сталий розвиток.

2.3. Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності логістичних послуг ТОВ «Нова пошта»

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності логістичних послуг ТОВ «Нова Пошта» передбачає аналіз як якісних, так і кількісних параметрів, що визначають її здатність ефективно функціонувати в умовах глобального ринку. У цьому контексті логістичні сервіси компанії оцінюються через призму доступності, швидкості, цифровізації, адаптивності та клієнтського досвіду, а також з урахуванням відповідності міжнародним стандартам.

Одним із ключових стратегічних активів, що формують міжнародну конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта», є масштабна, динамічно зростаюча логістична мережа, яка дозволяє компанії не лише ефективно

обслуговувати внутрішній ринок, але й активно інтегруватися в глобальні ланцюги постачання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Основні параметри логістичної мережі ТОВ «Нова Пошта» (2020–2024)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024 (початок)
Кількість відділень	6 000+	8 000+	9 300+	11 000+	11 460
Кількість поштоматів	4 000+	8 000+	12 000+	14 000+	15 590
Населені пункти з покриттям	~6 500	~7 800	~8 900	~9 800	>10 000

У 2023 році компанія реалізувала масштабну програму інфраструктурного розвитку, відкривши понад 2242 нових відділення та встановивши 1853 нових поштомати, значно зміцнивши свою присутність у малих населених пунктах і периферійних регіонах. Впровадження моделі PUDO (Pick-Up & Drop-Off), орієнтованої на партнерство з локальним бізнесом, не лише знизило бар'єри для географічної експансії, але й підвищило адаптивність мережі до локальних особливостей, що відповідає міжнародним стандартам децентралізованої логістики.

Станом на початок 2024 року, компанія має понад 11 460 відділень та 15 590 поштоматів, що охоплюють більше 10 000 населених пунктів України – один із найвищих показників у Східній Європі. Цей масштаб дозволяє «Новій Пошті»:

- скорочувати час обробки та доставки відправлень;
- мінімізувати логістичні витрати на одиницю послуги;
- забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу, що є критично важливим для міжнародної репутації;
- створювати надійний канал підтримки для електронної комерції – як української, так і транскордонної.

Таким чином, логістична інфраструктура компанії виконує функцію стратегічної платформи для формування стійких міжнародних конкурентних переваг. Вона дозволяє забезпечити операційну гнучкість, масштабованість послуг і можливість швидкої адаптації до вимог зовнішніх ринків.

Рисунок 2.1 демонструє послідовну та стратегічну експансію компанії на міжнародні ринки упродовж 2019–2024 років. Відкриття відділень у Польщі, Литві, Чехії, Молдові, Німеччині та інших країнах стало не лише індикатором амбіцій компанії, але й важливим кроком у напрямі побудови транс'європейської мережі доставки. Така динаміка підтверджує, що міжнародна присутність є цілеспрямованим елементом довгострокової стратегії зростання.

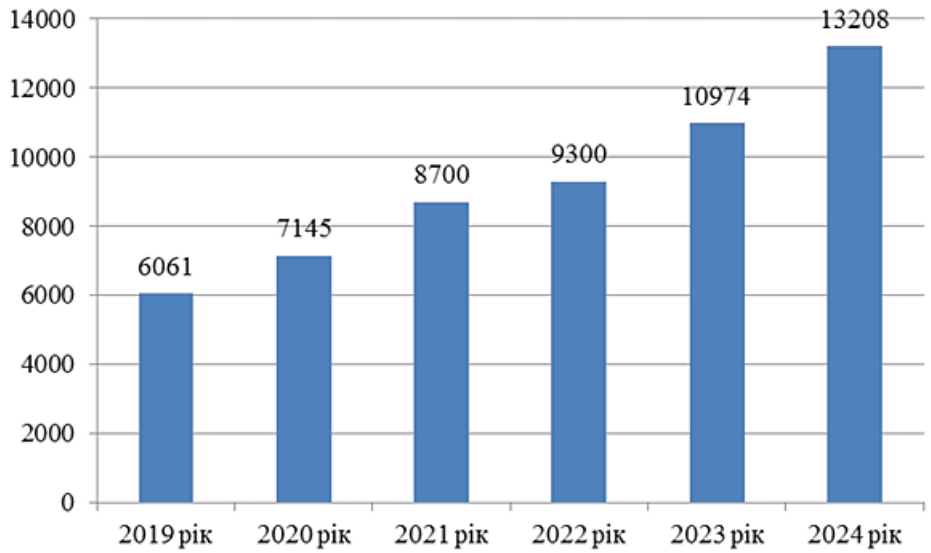


Рис. 2.1. Динаміка відкриття нових відділень ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2024 рр.

Показники обсягів доставки (рис. 2.2) є прямим свідченням ефективності логістичної моделі компанії. Зростання з 300 млн відправлень у 2020 році до 480 млн у 2024 році (+60%) демонструє стійке нарощування операційної спроможності навіть в умовах криз і турбулентності, зокрема повномасштабної війни. Це також свідчить про позитивну реакцію ринку на послуги компанії – особливо серед бізнес-клієнтів та e-commerce.

Інфраструктурне лідерство компанії є одним із ключових факторів її міжнародної конкурентоспроможності. Забезпечення широкої географії покриття, включаючи формати PUDO і цифрові сервіси, дозволяє компанії

ефективно працювати в умовах мультикультурного, розосередженого споживчого попиту.

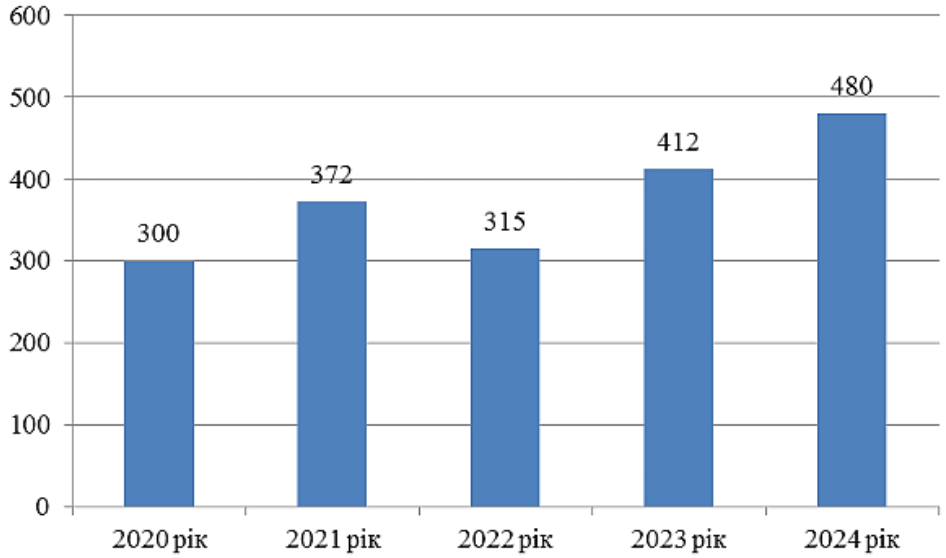


Рис. 2.2. Динаміка обсягів доставки посилок і вантажів ТОВ «Нова Пошта» у 2019–2024 рр. (млн од.)

Джерело: розроблено автором за [60]

Інтернаціоналізація логістичних операцій – це не лише напрям розвитку, а й інструмент диверсифікації ризиків, особливо у воєнних умовах. Розширення присутності за межами України підвищує стійкість бізнесу до локальних шоків.

Зростання обсягів доставки є ознакою масштабної цифровізації та клієнтоорієнтованості, що створює додаткову вартість для бізнес-клієнтів у сфері B2C та B2B.

Компанії доцільно посилити управління логістичною мережею через впровадження більш складних моделей аналітики, прогнозування попиту та навантаження, а також розглядати можливість інтеграції зі світовими логістичними гравцями через альянси чи API-сумісність платформ.

Одним із ключових факторів міжнародної конкурентоспроможності логістичної компанії є здатність забезпечувати оперативну, стабільну та прогнозовану доставку. У цьому аспекті ТОВ «Нова Пошта» демонструє достатньо високі показники ефективності, особливо на європейському

напрямку. Зокрема, доставка у межах ЄС в середньому здійснюється за 1–3 дні, що відповідає очікуванням клієнтів у сегменті B2C та малого бізнесу, орієнтованого на e-commerce.

Згідно з внутрішніми показниками аналітики компанії, рівень виконання термінів доставки перевищує 90%, що свідчить про стабільність та надійність логістичних ланцюгів, включаючи взаємодію з локальними партнерами, оптимізацію маршрутів, а також ефективну роботу терміналів та сортувальних центрів.

У той же час, міжнародні клієнти та партнери, особливо у конкурентних юрисдикціях (наприклад, Польща, Німеччина, Чехія), очікують не лише швидкої доставки, а й прозорості сервісу, точного трекінгу, гнучкого перерахування строків доставки, а також оперативного реагування на затримки або зміни в логістиці.

Швидкість і надійність доставки є не просто операційним параметром, а стратегічною конкурентною перевагою, особливо в умовах зростання попиту на послуги міжнародної доставки у сфері електронної комерції (табл.2.8).

Таблиця 2.8.

Оцінка ефективності доставки в межах ЄС

Показник	Значення	Коментар
Середній термін доставки (днів)	1–3	Відповідає ринку B2C
Частка вчасних доставок (%)	>90%	Дані внутрішньої аналітики
Частота скарг на доставку (%)	<1,5%	Показник стабільності
SLA з локальними партнерами	Так (укладено)	Контроль якості доставки

ТОВ «Нова Пошта» потребує:

– Постійного вдосконалення логістичних процесів, включаючи оптимізацію транскордонних маршрутів та використання big data-аналітики для прогнозування попиту;

– Інвестування у створення власних логістичних хабів у ключових країнах ЄС (наприклад, у Польщі або Німеччині), що дозволить скоротити час транспортування та зменшити залежність від сторонніх провайдерів;

– Розширення партнерських мереж та підвищення рівня SLA (Service Level Agreement) з локальними перевізниками за кордоном;

– Інтеграції технологій автоматичного планування доставки на основі прогнозного моделювання та управління відхиленнями;

– Розвитку системи комунікації з клієнтом у реальному часі (chatbot, нотифікації, API), щоб підвищити прозорість і лояльність.

У довгостроковій перспективі підвищення швидкості доставки може стати диференціатором бренду «Нова Пошта» на міжнародному ринку, дозволивши компанії конкурувати з лідерами галузі (DHL, FedEx) у середньому ціновому сегменті, орієнтованому на малий та середній бізнес.

ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує цифрові інструменти, що дозволяють суттєво покращити досвід клієнтів і забезпечити ефективне управління ланцюгами постачання. Серед них:

– Повноцінний трекінг у режимі реального часу, який дозволяє клієнтам контролювати етапи пересування відправлення;

– Мобільний додаток, що включає персоналізовані функції: повідомлення, переадресацію, оплату послуг, замовлення кур’єра;

– Інтеграція з CRM-системами компаній-клієнтів, що дозволяє централізовано керувати логістичними операціями та клієнтською підтримкою;

– API для бізнесу – сучасний технологічний інструмент, який дає змогу автоматизувати процеси формування, передачі й обробки замовлень, об’єднуючи логістику з сайтами інтернет-магазинів, маркетплейсами та іншими платформами.

Ці цифрові рішення забезпечують швидкість, зручність, масштабованість і гнучкість логістичних процесів як для кінцевих користувачів, так і для корпоративних клієнтів.

Високий рівень цифровізації логістичних послуг є технологічною перевагою, яка дозволяє «Новій Пошті» конкурувати на ринках із високими IT-вимогами. Проте, ця перевага є тимчасовою, адже її відносно легко імітувати глобальними конкурентами з більшими ресурсами; необхідно масштабувати та

регулярно оновлювати цифрову інфраструктуру, включаючи мобільні рішення, інтеграції, API та системи аналітики; потрібно інвестувати у big data, predictive logistics та AI-рішення, які дозволяють передбачати логістичні навантаження, оптимізувати маршрути та персоналізувати послуги (табл.2.9).

Таблиця 2.9.

Цифрова інфраструктура логістичних послуг ТОВ «Нова Пошта»

Цифровий сервіс	Стан реалізації	Вплив на конкурентоспроможність
Мобільний додаток	Повністю активний	Підвищує зручність і контроль
API для бізнесу	Активно використовується	Спрощує інтеграцію з e-commerce
CRM-інтеграції	Частково реалізовано	Підтримка персоналізації
Автоматичне планування доставки	У розробці	Потенціал для оптимізації витрат
Системи аналітики/AI	Локальне впровадження	Тимчасова технологічна перевага

Підтримка технологічного лідерства має стати постійною частиною міжнародної стратегії компанії.

Орієнтація ТОВ «Нова Пошта» на українську діаспору в країнах ЄС та США стала одним із перших кроків на шляху міжнародної експансії. Відкриття локальних представництв, партнерських точок (PUDO), а також адаптація сервісів до мови та звичок місцевих клієнтів дозволили компанії:

- сформувати стійку клієнтську базу серед українців за кордоном;
- отримати перший стабільний дохід у нових країнах без значних капіталовкладень;
- швидко тестувати та адаптувати сервіси до умов конкретного ринку.

Ключовими сегментами стали фізичні особи, малі e-commerce підприємства та підприємці, що працюють між Україною та ЄС.

Стратегія початкового нішіювання (niche market strategy) – тобто фокус на вузьких, але стійких сегментах ринку – є обґрунтованим та ефективним рішенням на етапі входу до міжнародного простору. Але для довгострокового зростання компанії необхідно: розширювати цільову аудиторію за межі української діаспори – залучаючи локальний малий та середній бізнес, що

працює в e-commerce; адаптувати сервіс до культурних, мовних та правових особливостей країн присутності (локалізація мобільного додатку, умов оплати, зручні графіки роботи тощо); формувати локальні партнерства з комерційними об’єктами (магазини, торговельні мережі) для масштабування мережі точок обслуговування; підвищувати впізнаваність бренду «Нова Пошта» серед місцевих споживачів через маркетинг, сервісну унікальність та нові пропозиції.

Таким чином, клієнтоцентричність і локалізація сервісів мають бути не просто тактичними елементами експансії, а ключовою складовою міжнародної стратегії конкурентоспроможності компанії.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє сильну цінову позицію на ринку міжнародної логістики, зокрема в сегменті доставки між Україною та країнами ЄС. Цінова стратегія орієнтована на доступність і простоту, що є особливо привабливим для таких категорій клієнтів, як:

- малий та середній бізнес у сфері електронної комерції;
- українська діаспора;
- фізичні особи, які регулярно здійснюють пересилання між країнами.

За рахунок нижчих тарифів порівняно з глобальними логістичними гравцями (наприклад, DHL, FedEx), «Нова Пошта» забезпечує цінову конкурентоспроможність на ключових напрямках, зокрема при доставці посилок малого та середнього розміру.

Паралельно, компанія реалізує модель високого сервісного супроводу, яка включає:

- мультиканальні комунікації (гаряча лінія, чат-боти, Viber, Telegram, електронна пошта);
- зручний особистий кабінет з можливістю самостійного управління доставкою;
- оперативну технічну підтримку та персоналізоване обслуговування;
- інтеграцію з e-commerce платформами, що полегшує взаємодію B2B-клієнтів із сервісом.

Це дозволяє «Новій Пошті» відповідати зростаючим вимогам сучасного цифрового споживача, який очікує швидкого реагування, прозорості та контролю над усіма етапами логістичного процесу.

Доступна ціна в поєднанні з високим рівнем сервісу формує сильну конкурентну позицію компанії на міжнародному ринку.

У контексті оцінки міжнародної конкурентоспроможності ключовим фактором є здатність компанії пропонувати оптимальне поєднання ціни та рівня обслуговування, особливо на етапі виходу на ринки з розвиненою конкуренцією. Для сегменту малого бізнесу та e-commerce доступна ціна доставки є вирішальним елементом вибору логістичного партнера. Водночас високий сервісний рівень, включаючи трекінг, гнучкість та технічну підтримку, формує клієнтську лояльність та утримання.

З метою об'єктивного аналізу було проведено порівняння ТОВ «Нова Пошта» з провідними міжнародними логістичними операторами – DHL, FedEx та DPD – за критеріями вартості, швидкості доставки, сервісної пропозиції та клієнтської оцінки. Результати наведено в таблиці 2.10.

Однак, на фоні зростання логістичних витрат (паливо, транскордонні послуги, локальна інфраструктура), коливання валютних курсів, необхідності інвестувати в персонал, IT та маркетинг на нових ринках – існує ризик зниження рентабельності при збереженні низьких цін.

Таблиця 2.10.

Порівняльна характеристика ціни та сервісу (2024)

Компанія	Середня ціна на доставку 1 кг (UA → EU)	Час доставки (днів)	Додатковий сервіс (трекінг, API, CRM)	Середня оцінка клієнтів*
Нова Пошта	$6–8	1–3	Повний пакет	4.4 / 5
DHL	$15–20	1–2	Повний пакет	4.6 / 5
FedEx	$20–25	1–2	Повний пакет	4.5 / 5
DPD	$10–12	2–3	Обмежений (API платно)	4.3 / 5

Таким чином, компанії доцільно: переглянути цінову політику з урахуванням міжнародної собівартості; запровадити диференційоване тарифне моделювання: базові ціни + преміальні сервіси (наприклад, швидша доставка, додаткове страхування, повернення); оптимізувати операційні витрати за рахунок автоматизації, PUDO-моделі, партнерських форматів; проводити регулярний аналіз сервісної ефективності та впливу на клієнтську лояльність.

Баланс між ціновою привабливістю та фінансовою ефективністю має стати одним із пріоритетних напрямів управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз системи управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта», що дозволило виявити ключові ресурси, внутрішні та зовнішні чинники, а також стратегічні орієнтири компанії в умовах глобалізованого логістичного середовища.

Організаційно-функціональна структура підприємства виявилася добре адаптованою до цілей інтернаціоналізації, з чітким розподілом відповідальності між підрозділами, що забезпечують логістичну ефективність, фінансову стабільність, інноваційний розвиток і клієнтоорієнтованість. VRIO-аналіз показав, що стійкими джерелами конкурентної переваги є PUDO-модель, фінансова екосистема NovaPay та розгалужена мережа сервісних точок.

Результати PEST, SWOT та аналізу п’яти сил Портера засвідчили, що компанія функціонує в динамічному і водночас турбулентному міжнародному середовищі, де ключовими викликами є політична нестабільність, жорсткі регуляторні вимоги, валютні ризики та високий рівень конкуренції з боку транснаціональних операторів. Водночас, спостерігається істотний потенціал для зростання завдяки експансії e-commerce, розвитку цифрових сервісів та попиту на локалізовану логістику.

Benchmarking-аналіз дозволив співставити параметри діяльності ТОВ «Нова Пошта» з лідерами галузі (DHL, FedEx, DPD) та визначити напрями стратегічного вдосконалення. Серед них – підвищення впізнаваності бренду, екологічна трансформація, формування багатоканальної взаємодії з клієнтами та впровадження автоматизованих аналітичних систем.

Оцінка логістичних послуг засвідчила високу ефективність цифрових сервісів, швидкості доставки, PUDO-інфраструктури, а також конкурентну ціну в сегменті малого бізнесу та діаспори. Однак, ці переваги потребують постійного оновлення, масштабування й адаптації до вимог міжнародних ринків.

ТОВ «Нова Пошта» володіє реальними передумовами для посилення своєї міжнародної конкурентоспроможності. Для цього необхідно продовжити розвиток інноваційної логістики, цифрової інтеграції, ESG-ініціатив, локалізації сервісів та системного управління міжнародними ризиками. Стратегічною ціллю має стати трансформація компанії з національного лідера у регіонального логістичного провайдера нового покоління.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Аналіз світових тенденцій розвитку поштової галузі засвідчує наявність глибоких структурних трансформацій, які формують нові виклики й можливості для логістичних операторів, зокрема тих, які реалізують стратегії міжнародної експансії. Згідно з аналітичними оцінками міжнародного дослідницького агентства Mordor Intelligence, глобальний ринок поштових послуг демонструє стабільне, хоча й помірне зростання – середньорічний темп (CAGR) у період 2023–2028 років становитиме близько 1%. Це вказує на поступову стагнацію традиційного сегменту ринку, проте одночасно свідчить про потенціал для інноваційних рішень у сфері доставки.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором кардинальних змін у функціонуванні національних поштових систем та корпоративних логістичних мереж. В умовах карантинних обмежень, припинення міждержавного транспортного сполучення та зниження мобільності, поштові оператори зіткнулися з різким падінням обсягів у класичних сегментах доставки (паперова кореспонденція, документообіг). Водночас було зафіксовано різке зростання обсягів пересилання посилок, що безпосередньо пов’язано з бумом електронної комерції.

Зокрема, за даними Міжнародної поштової корпорації (IPC), лише у 2020 році доходи глобального ринку від доставки посилок збільшилися на 19,3 млрд євро, тоді як традиційні поштові доходи зменшилися на 6,1 млрд євро. Це означає, що основний вектор розвитку поштової галузі зміщується в бік інтегрованих кур’єрських, експрес- та e-commerce сервісів.

Особливої актуальності набуває цифровізація поштових послуг. Сучасний клієнт очікує не лише доставки, а й прозорості, точності трекінгу, персоналізованого сервісу, мобільного керування логістичними процесами. Як наслідок, державні оператори дедалі частіше втрачають частку ринку, поступаючись гнучким приватним компаніям, які пропонують ширший спектр послуг, інтеграцію з фінансовими платформами, API та CRM-рішення.

На глобальному рівні до лідерів поштово-логістичної галузі належать такі компанії як USPS (США), Deutsche Post DHL (Німеччина), La Poste (Франція), Japan Post, які демонструють комплексний розвиток на основі диверсифікованого портфеля послуг, інновацій, стратегій сталого розвитку.

За даними IPC, найрозвиненішими поштовими ринками у 2021 році стали Німеччина, Франція, Італія, Великобританія та Нідерланди, де активно впроваджуються новітні логістичні рішення – від автоматизованих сортувальних центрів до цифрового клієнтського досвіду. Швейцарія очолила глобальний рейтинг найефективніших поштових систем, що свідчить про стратегічну роль якості сервісу, інновацій та екологічних рішень у формуванні конкурентних переваг (рис.3.1).

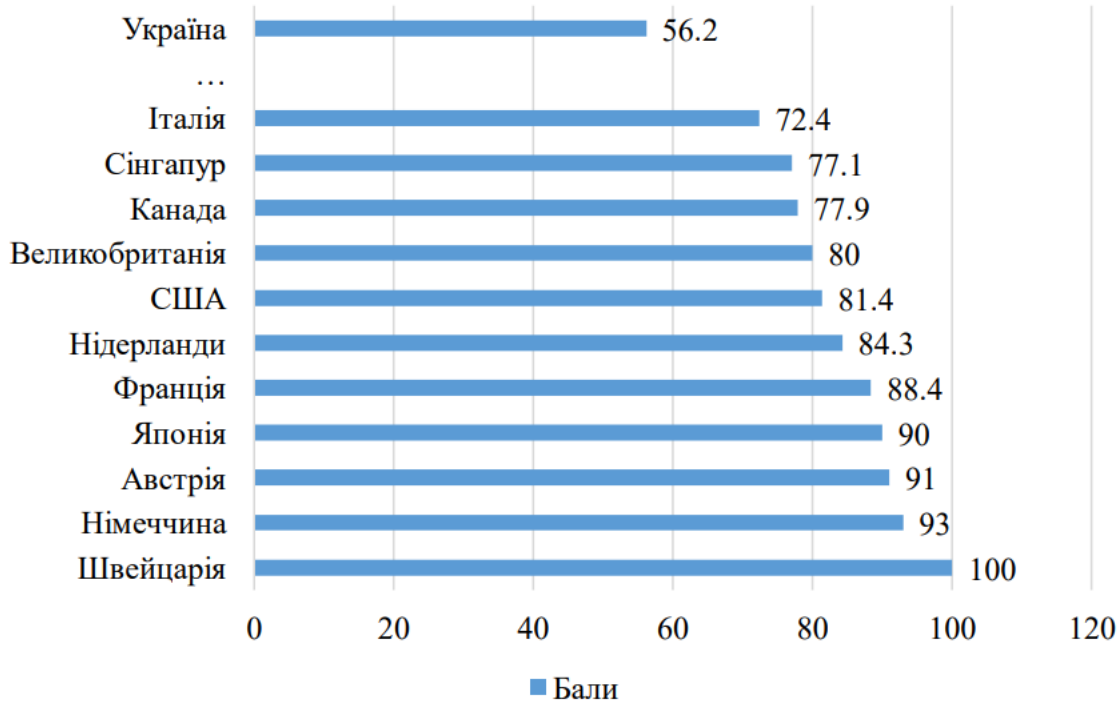


Рис. 3.1 Рейтинг найкращих поштових сервісів у світі [56].

Ці глобальні зміни безпосередньо стосуються й українського ринку, де спостерігається аналогічна трансформація. Державний оператор АТ «Укрпошта», попри масштабну мережу, поступається ТОВ «Нова Пошта» за основними показниками якості, швидкості, цифровізації та клієнтоорієнтованості. Це створює унікальне вікно можливостей для «Нової Пошти» в контексті інтернаціоналізації бізнесу, оскільки на міжнародному рівні також відбувається зміщення фокусу від традиційної пошти до сучасної логістики для e-commerce.

У контексті формування напрямів стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта», ці тенденції мають бути враховані як основа для побудови інноваційної моделі розвитку, орієнтованої на:

– активну цифрову трансформацію логістичних сервісів;

– стратегічні партнерства з технологічними та e-commerce платформами;

– впровадження ESG-принципів і сталих рішень;

– вихід на нові ринки з урахуванням моделі PUDO та фінансової інтеграції через NovaPay;

– посилення сервісної диференціації у найбільш привабливих регіонах (ЄС, США).

Зміна структури глобального ринку поштових послуг має бути використана як стратегічна точка опори для посилення позицій ТОВ «Нова Пошта» у конкурентному міжнародному середовищі. Оскільки майбутнє галузі нерозривно пов’язане з цифровими інноваціями, гнучкими моделями доставки та клієнтоцентричністю, підприємство має всі передумови для стійкого міжнародного зростання за рахунок активного впровадження цих підходів.

Одним із важливих векторів підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» є стратегічне позиціонування на фоні трансформацій глобального ринку поштово-логістичних послуг. За оцінками міжнародного агентства Mordor Intelligence, середньорічний темп зростання (CAGR) у цій галузі становитиме близько 1% у 2023–2028 рр., що

свідчить про насиченість і зрілість ринку, з одночасним підвищенням конкуренції між гравцями. Пандемія COVID-19 істотно змінила функціонування ринку: з одного боку – спричинила тимчасове падіння активності, з іншого – стимулювала стрибкоподібне зростання електронної комерції та попиту на доставку посилок.

Згідно з даними Міжнародної поштової корпорації (IPC), у 2020 році доходи від доставки посилок зросли на понад 19,3 млрд євро, тоді як традиційна пошта втратила понад 6 млрд євро. Така динаміка актуалізує необхідність для логістичних компаній, зокрема «Нової Пошти», трансформувати свої бізнес-моделі у бік цифрових сервісів, B2C/B2B логістики та інноваційної доставки «останньої милі».

Провідні національні оператори, такі як Deutsche Post DHL (Німеччина), La Poste (Франція), USPS (США), демонструють сталі позиції завдяки масштабній інфраструктурі, впровадженню інновацій та ESG-підходів. Водночас зростання електронної комерції створює простір для розвитку нових нішевих гравців, зокрема приватних компаній, що працюють на стику логістики та цифрових сервісів.

У цьому контексті ТОВ «Нова Пошта» має значний потенціал для інтеграції у європейський простір доставки. Вже сьогодні компанія оцінюється на міжнародному рівні як конкурентоздатний гравець, що динамічно просуває свої сервіси за межами України. Зокрема, згідно з методологією Всесвітнього поштового союзу (UPU), Україна отримала високі оцінки за надійність та інноваційність, що створює основу для нарощування впізнаваності та експансії українських логістичних брендів.

Зростаючий попит на швидку доставку, зумовлений розвитком e-commerce, робить систему «останньої милі» критичним елементом конкурентоспроможності, і «Нова Пошта» активно використовує цю тенденцію, масштабуючи мережу PUDO-пунктів та цифрових сервісів.

Компанія демонструє приклад гнучкого входу на міжнародні ринки: відкрила понад 30 відділень у Польщі, розгорнула логістичну інфраструктуру у

Литві, Німеччині, Чехії, Румунії, Словаччині, Італії та інших країнах. Загалом, на початок 2024 року Nova Post функціонує вже в 11 європейських державах, з подальшими планами виходу у Францію та Австрію.

Польща наразі є стратегічним ринком №1, де компанія має два великі вантажні термінали (у Варшаві та Глогуві-Малопольському), з загальною обробною потужністю до 4500 посилок на добу. Така інфраструктурна розбудова підтверджує системність підходу компанії до міжнародної експансії.

Результати 2022 року, коли компанія змогла доставити понад 315 млн посилок навіть в умовах повномасштабної війни, свідчать про високу адаптивність, управлінську ефективність і сталість бізнес-моделі.

Таким чином, розширення міжнародної присутності «Нової Пошти» базується на синергії таких чинників, як:

- використання партнерських форматів (PUDO, франчайзинг);
- запуск локалізованих сервісів у мобільному додатку;
- акцент на обслуговування української діаспори та малого бізнесу;
- створення операційних хабів у ключових логістичних центрах Європи.

Усі ці напрямки підвищують міжнародну конкурентоспроможність компанії та дозволяють їй масштабуватись у середньостроковій перспективі, не втрачаючи ефективності та клієнтоорієнтованості.

Стратегічним напрямком подальшого розширення є Румунія, яка є другою європейською країною за довжиною кордонів з Україною.

Українська компанія ТОВ «Нова пошта» має намір вийти на міжнародні ринки з кількох причин:

– посилення міжнародних економічних зв’язків та зростання експортно-імпортних операцій створюють попит на послуги міжнародної доставки;

– з огляду на тенденції зростання електронної комерції, формується додатковий попит на ефективні послуги міжнародної доставки з боку інтернет-магазинів та інших бізнесів;

– інтеграція сучасних технологій у логістичні процеси дозволяє підприємствам стати конкурентоспроможними на світовому ринку;

– участь у міжнародних ринках може сприяти підвищенню іміджу компанії та її визнанню на глобальному рівні.

Проте, для успішного виходу на міжнародні ринки ТОВ «Нова пошта» повинна врахувати специфіку кожного регіону, розробити ефективну стратегію міжнародного розширення та забезпечити високий рівень обслуговування, що відповідає світовим стандартам. Румунія може стати важливим плацдармом для виходу на європейський ринок, функціонуючи як вантажний хаб, подібно до Польщі, що сприятиме подальшій експансії. Румунія – це країна, розташована в Східній Європі, з площею 238 400 км².

Румунія, з населенням 19 051 562 осіб, займає 66-у позицію серед 196 країн за чисельністю населення та має помірну щільність – 80 осіб на квадратний кілометр. Столицею країни є Бухарест, а валютою – новий румунський лей. За номінальним ВВП Румунія посідає 45-те місце. У 2022 році державний борг країни становив 147 084 мільйонів доларів, а співвідношення боргу до ВВП досягло 47,2%. Державний борг на душу населення склав 7 720 доларів. Останній річний показник індексу споживчих цін (ІСЦ), опублікований у Румунії, зафіксовано у листопаді 2023 року і становив 6,7%. Індекс людського розвитку (ІЛР) Румунії, який використовується Організацією Об’єднаних Націй для оцінки прогресу країн, у 2021 році склав 0,821 бала, що дозволило їй зайняти 53-тє місце серед 191 опублікованої країни. Динаміка зростання ВВП свідчить про стабільний розвиток країни. (рис. 3.2.)

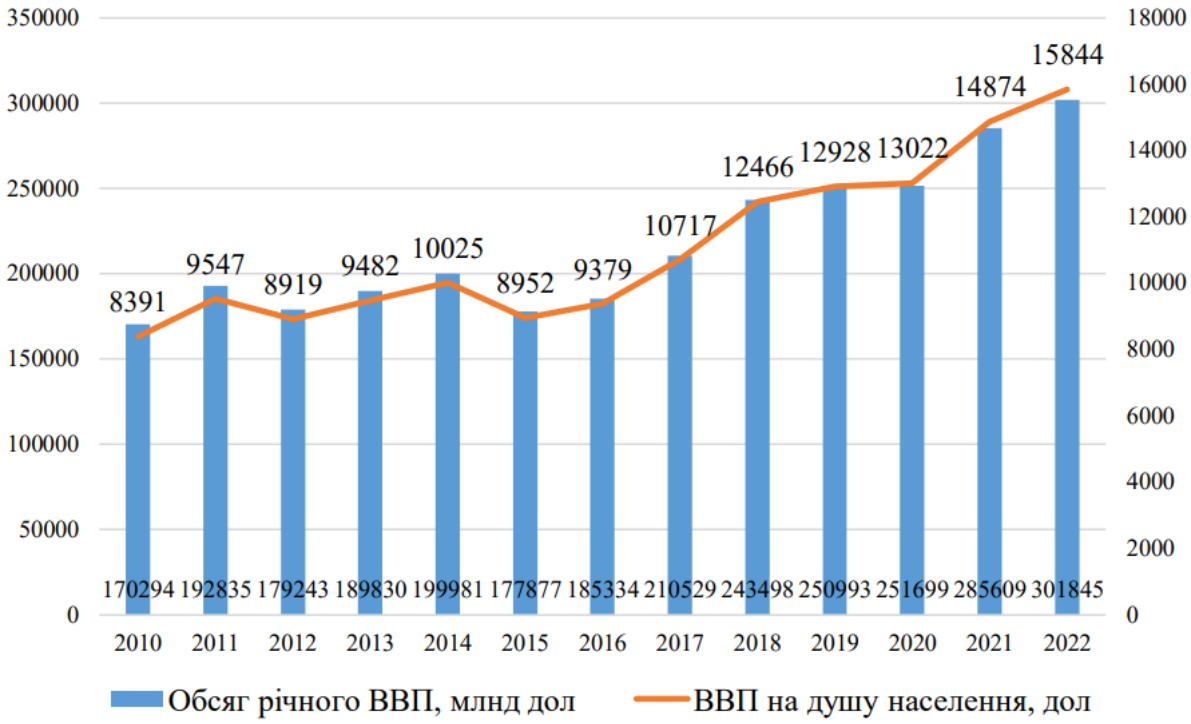


Рис. 3.2 Динаміка ВВП Румунії [64].

З 2010 по 2022 рік обсяг річного ВВП Румунії зріс з приблизно 170 мільярдів доларів до 301 мільярда доларів, що свідчить про значний економічний розвиток. ВВП на душу населення також демонструє стабільний ріст, підвищившись з 8391 долара у 2010 році до 15844 доларів у 2022 році. Це вказує на покращення рівня життя та економічного добробуту населення.

У 2020 році ВВП Румунії зазнав нестабільних змін, що, ймовірно, пов'язано з наслідками пандемії COVID-19. Проте в 2021 і 2022 роках спостерігається відновлення економічного зростання.

Ринок поштових та кур'єрських послуг у Румунії демонструє зростання доходів у порівнянні з іншими країнами Європи (Додаток Є), що робить його потенційно привабливим для розвитку міжнародної експансії ТОВ «Нова Пошта» в європейському напрямку.

У 2023 році обсяг галузі поштової та кур'єрської діяльності в Румунії оцінюється в 1,1 мільярда євро, що забезпечує їй 14-те місце серед 25 країн ЄС. Позиція румунської галузі залишається стабільною з 2018 року. У загальному

рейтингу галузей Румунії поштові та кур'єрські послуги займають 79-те місце з 298, які відстежує IBISWorld, і ця позиція також не змінилася з 2018 року [62].

Розвиток ринку поштових та кур’єрських послуг у Румунії, а також його потенціал для міжнародного розширення ТОВ «Нова Пошта» свідчать про стабільність і можливості в цій сфері. Румунський ринок демонструє зростання доходів у порівнянні з іншими європейськими країнами, що може стати обнадійливою тенденцією для подальшого розвитку.

У 2023 році обсяг ринку поштової та кур’єрської діяльності в Румунії досяг 870,7 мільйона євро, а прогнозоване зростання ринку на цей рік становитиме 27,4%. У 2023 році на ринку працює 30 992 особи, що на 8,5% більше, ніж у попередньому році. Середня кількість працівників у сфері поштових та кур’єрських послуг в Румунії становить 9,5 осіб на одне відділення. У середньому, в підприємствах цієї галузі зараз працює більше співробітників, ніж п’ять років тому.

Станом на 2023 рік у Румунії налічувалося 3265 поштових і кур’єрських підприємств, що на 12,6% більше в порівнянні з 2022 роком. Протягом п’яти років, з 2018 по 2023 рік, кількість компаній у сфері поштових та кур’єрських послуг в Румунії зростала в середньому на 12,6% щорічно. Ринок поштових і кур’єрських послуг у Румунії характеризується низькою концентрацією, без жодної компанії, яка б мала частку ринку понад 5%. У таблиці 3.1 наведені експортні доходи румунських компаній за країнами [62].

Таблиця 3.1

Обсяги експортних доходів румунських компаній за країнами [62]

Рейтинг	Країна	Доходи галузі, млрд євро
1	Німеччина	68,8
2	Франція	15,6
3	Італія	11,0
4	Іспанія	5,9
5	Нідерланди	5,8
6	Бельгія	4,3
7	Польща	3,0
8	Австрія	3,0
9	Швеція	2,9
10	Ірландія	2,6

11	Данія	1,9
12	Фінляндія	1,7
13	Чехія	1,3
14	Румунія	1,1
15	Угорщина	0,945
16	Португалія	0,893
17	Греція	0,804
18	Словаччина	0,627
19	Болгарія	0,402
20	Словенія	0,318
21	Хорватія	0,307
22	Латвія	0,162
23	Литва	0,159
24	Естонія	0,155
25	Кіпр	0,078

На рис. 3.3 буде показано рейтинг румунських компаній у сфері поштових та кур'єрських послуг.

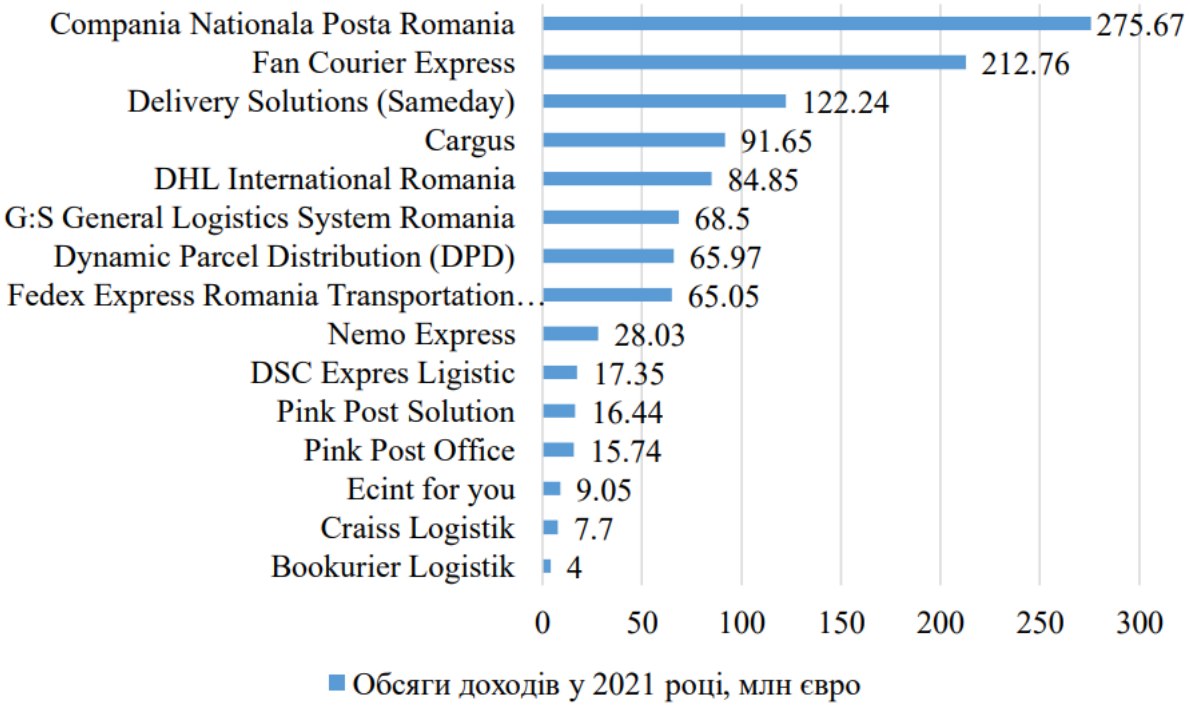


Рис. 3.3 Показники доходів провідних поштових та кур'єрських компаній Румунії у 2021 році [66], [64].

Posta Romana є головним постачальником поштових послуг у Румунії, управляючи мережею поштових відділень та поштових скриньок по всій країні. Компанія пропонує різноманітні послуги з доставки пошти та посилок, включаючи стандартну пошту, експрес-доставку та міжнародні перевезення.

Швидкість і надійність поштових послуг у Румунії залежать від місця розташування та типу відправлення. Posta Romana забезпечує стандартні послуги доставки в межах країни, терміни яких коливаються від 2 до 5 робочих днів в залежності від пункту призначення. Крім того, компанія надає послуги експрес-доставки для термінових відправлень та посилок.

Терміни доставки можуть варіюватися в залежності від типу відправлення та місця призначення. Доставка міжнародних поштових відправлень і посилок зазвичай займає більше часу, ніж внутрішні, і може тривати від 5 до 15 робочих днів, в залежності від конкретного пункту призначення. Posta Romana забезпечує доставку до більшості домогосподарств і підприємств у Румунії, включаючи сільські райони та невеликі міста. Проте в віддалених місцевостях, де доступ обмежений, можуть бути певні винятки. Основні фактори, які роблять ринок поштових і кур'єрських послуг в Румунії привабливим для ТОВ «Нова Пошта», зображені на рисунку 3.4.

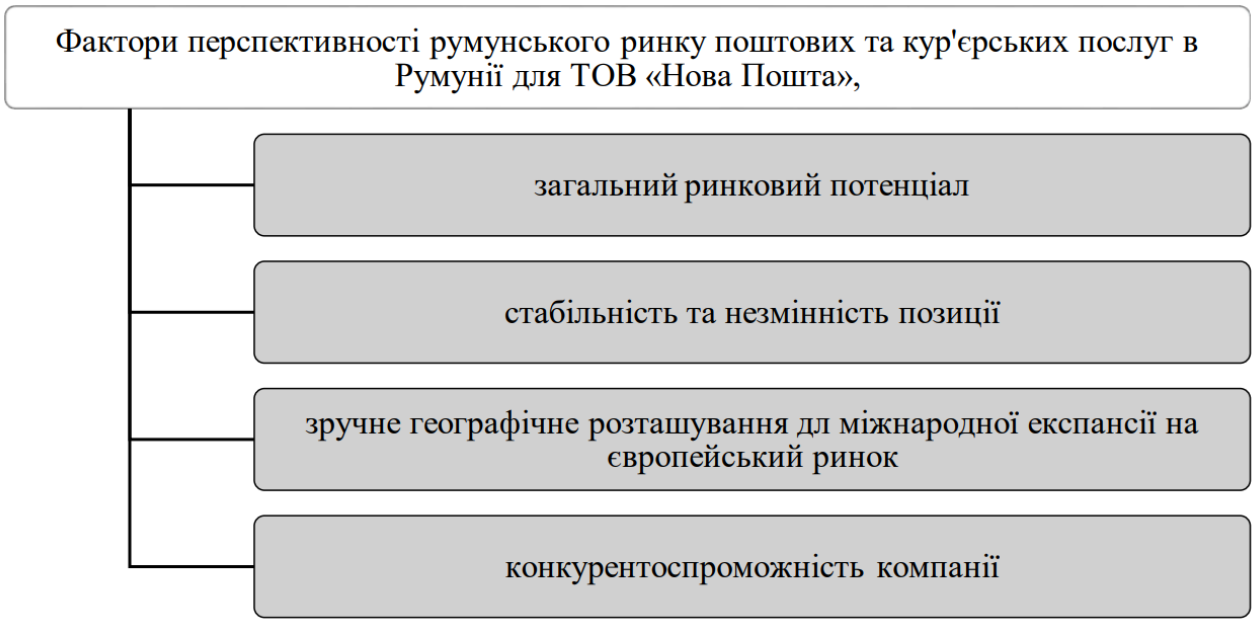


Рис. 3.4 Фактори перспективності румунського ринку для ТОВ «Нова Пошта».

Виходячи з наведеного вище, до факторів перспективності румунського ринку для ТОВ «Нова Пошта» можна віднести:

1) загальний ринковий потенціал. Зростання доходів у галузі та висока позиція Румунії в Європі свідчать про наявність попиту на поштові та кур'єрські послуги;

2) стабільність та незмінність позиції. Тривале перебування галузі на 14-му місці в Європі може свідчити про стабільність та консолідацію ринку, що є привабливим для інвесторів;

3) Міжнародна експансія. Оскільки ринок у Румунії демонструє позитивну динаміку, це може стати підставою для розгляду можливості міжнародного розширення компанії ТОВ «Нова Пошта».

4) Конкурентоспроможність. Румунія має конкурентні переваги, пов'язані з географічним розташуванням, інфраструктурою та іншими факторами, які роблять її привабливою для розвитку поштового та кур'єрського бізнесу. Додатково, ТОВ «Нова Пошта» володіє високим рівнем конкурентоспроможності своїх послуг, що сприятиме успішному освоєнню ринку.

5) Стійкість економіки. Оскільки румунська економіка є стабільною та динамічно розвивається, це може додатково зміцнити потенціал для успішного розширення бізнесу.

3.2. Інструменти та механізми управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародного середовища

У рамках продовження європейської експансії, у червні ТОВ «Нова Пошта» відкрило своє перше відділення в Румунії [61]. Наразі в Румунії функціонує одне відділення, розташоване в Бухаресті (Унірії, 47А) [60]. Це перша країна, де компанія почала надавати послуги доставки не лише в Україну, а й до іншої європейської країни – Молдови. Термін доставки з Румунії в Україну становить від 5 днів, а між Румунією та Молдовою – від 3 днів.

Румунія стала четвертою країною ЄС, де «Нова Пошта» відкрила своє відділення, щоб українці та молдавани, які проживають у Румунії, могли швидко отримувати посилки від рідних та підтримувати зв'язок навіть на відстані.

Компанія також підтримує місцевий бізнес у виході на український ринок, що є потужним стимулом для українських підприємців розширювати свою діяльність і швидко доставляти товари клієнтам у Румунії та Молдові. Відділення Nova Post розташоване в Бухаресті за адресою B-dul Unirii 47 A, Sector 3. Тут можна отримувати та відправляти документи і посилки вагою до 30 кг. Відділення працює з понеділка по суботу. Вартість доставки з України в Румунію становить:

- документи – 250 грн
- посилки до 2 кг – 400 грн
- посилки до 10 кг – 600 грн
- посилки до 30 кг – 1200 грн.

Для розширення присутності на румунському ринку доцільно відкрити поштове відділення в місті Констанца, Румунія, що може бути обґрунтоване кількома факторами:

1) Велика українська діаспора.

Значна українська громада в Констанці може стати вирішальним чинником для відкриття поштового відділення. Задоволення потреб цієї групи населення сприятиме формуванню попиту на поштові та кур'єрські послуги.

2) Портове місто.

Констанца є важливим портом на Чорному морі та значним торговим вузлом. Відкриття поштового відділення може суттєво спростити обмін документами та кореспонденцією між компаніями, які займаються транспортом і торгівлею через порт.

3) Українські вантажівки та експорт зерна.

З огляду на значну кількість українських вантажівок у місті Констанца, відкриття поштового відділення може задовольнити потреби водіїв та компаній.

Оскільки більшість українців експортує зерно через Румунію, поштові послуги стануть важливим елементом логістичних процесів.

4) Сприяння міжнародній торгівлі та комунікації.

Відділення в Констанці сприятиме покращенню комунікації та обміну інформацією і вантажами між українськими та румунськими підприємствами, а також підтримає розвиток міжнародної торгівлі та бізнесових зв'язків.

5) Стратегічне партнерство з українськими компаніями.

Відділення може бути розглянуте як одна з ключових ланок стратегічного партнерства з українськими компаніями та підтримки їхньої діяльності в Румунії.

Відкриття поштового відділення в місті Констанца обґрунтоване економічними, соціокультурними та логістичними чинниками, які впливають на регіональний розвиток і міжнародну співпрацю, а також повністю відповідає концепції європейської експансії ТОВ «Нова Пошта».

У зв'язку з відкриттям другого поштового відділення в Констанці, важливо врахувати особливості логістичного планування та співпраці з перевізником DHL. Оскільки в Румунії наразі функціонує лише одне поштове відділення в Бухаресті, логістична мережа ще не є повністю розвинутою.

Основний механізм логістики та внутрішньої доставки буде базуватися на партнерських відносинах з міжнародним перевізником DHL. Співпраця між ТОВ «Нова Пошта» та DHL може суттєво сприяти оптимізації транспортних процесів та взаємовигідному співробітництву. У рамках цього партнерства можливий сценарій, за якого ТОВ «Нова Пошта» здійснить доставку посилок DHL до Києва, в той час як DHL забезпечить перевезення вантажів до Бухареста.

Після прибуття до Бухареста посилки можуть бути передані до відділення ТОВ «Нова Пошта», звідки вони будуть доставлені до міста Констанца.

Такий підхід дозволяє оптимізувати логістичні витрати та забезпечити ефективний механізм доставки в умовах обмеженої локальної інфраструктури та триваючої окупації чорноморського сполучення між країнами.

Співпраця з DHL надає ТОВ «Нова Пошта» можливість не лише розширити свою географію обслуговування, але й максимально використати переваги міжнародного партнерства для оптимізації логістичних процесів у новому напрямку, що сприяє створенню ефективної та конкурентоспроможної служби доставки в Констанці.

У випадку морського логістичного механізму через порт в Одесі, з урахуванням перспектив повного розблокування Чорного моря від російського впливу, буде діяти наступний алгоритм: вантажі відправлятимуться морським шляхом з порту в Одесі до порту в Констанці, коли повне розблокування Чорного моря забезпечить стабільну та безпечну навігацію.

Після прибуття вантажів до порту в Констанці, вони переходять під управління Nova Post, де здійснюється розмитнення та подальша доставка до адресата в місті Констанці, що забезпечує повний цикл морського логістичного процесу. Цей підхід також дозволяє розширити доставки до Молдови.

При використанні морського варіанту, сортування буде здійснюватися в Одеському хабі ТОВ «Нової Пошти». Запропоновані механізми логістики дозволяють Новій Пошті оптимізувати доставку вантажів через кордон до Румунії, застосовуючи як сухопутні, так і морські маршрути, а також ефективні логістичні рішення у співпраці з міжнародним партнером DHL.

На даний момент для логістики доступний лише сухопутний спосіб доставки, який забезпечує ефективний маршрут від відправлення вантажу з українського відділення ТОВ «Нова Пошта» до його отримання у відділенні в Констанці. Розглянемо етапи цього процесу:

1) Збір та відправлення в українському відділенні. Вантаж починає свій шлях в українському відділенні, де його збирають і готують до відправлення. Усі необхідні документи та мітки наносяться на вантаж для подальшого визначення маршруту.

2) Сортувальний центр у Львові (міжнародний хаб). Вантаж направляється до сортувального центру, де проходить перший етап сортування.

Тут він класифікується відповідно до кінцевого пункту призначення, що спрощує подальшу маршрутизацію.

Вантаж надходить на сортування за країнами, де йому присвоюється остаточна класифікація відповідно до напрямку. Цей етап дозволяє точно визначити місце призначення та прокласти подальший логістичний маршрут.

3) Передача перевізнику DHL. Вантаж передається міжнародному логістичному партнеру DHL для подальшого транспортування через кордон та забезпечення глобального охоплення вантажоперевезень.

4) Сортувальний термінал DHL. У терміналі DHL вантаж проходить ще один етап сортування, де йому надається остаточна класифікація та готується до сухопутного транспортування.

5) Доставка до відділення в Констанці. Після завершення процесу сортування вантаж транспортується на сухопутному транспорті до відділення в Констанці. Тут відбувається остаточне призначення вантажу та його передача кінцевому отримувачу Nova Post. Аналогічно буде здійснюватися доставка у зворотному напрямку. Сухопутний транспорт забезпечить швидку та надійну доставку вантажів від відправника, гарантуючи ефективність та точність на кожному етапі логістичного процесу. Далі ми оберемо об’єкт оренди для визначення вартості орендованого приміщення. Для відділення було обрано: оренда комерційного приміщення площею 148 кв.м (Додаток Ж), район Койчу [68]. Вартість оренди становить 1500 євро.

Для подальших розрахунків візьмемо курс 1 євро = 40 грн. Таким чином, вартість оренди становитиме 60 000 грн на місяць.

Цей об'єкт має великі панорамні вікна, розташований на першому поверсі, має окремий вхід та можливість встановлення вуличної вивіски.

Загальна площа приміщення становить 170 кв. м, корисна площа – 178 кв. м. Об'єкт знаходиться на вулиці з інтенсивним пішохідним рухом і має зручний під'їзд.

Серед зручностей можна відзначити: мебльовані та обладнані санвузли, бойлер, сигналізацію, комунікації (вода, каналізація, електрика, газ), а також пандус для людей з обмеженими можливостями.

Додаткові витрати на комунальні послуги, Інтернет, сигналізацію тощо складуть приблизно 300 євро, що дорівнює 12 000 грн.

Отже, загальні витрати на утримання відділення становитимуть:

60 000 + 12 000 = 72 000 грн на місяць.

Річний бюджет витрат складе:

72 000 * 12 = 864 000 грн.

Це приміщення потребуватиме ремонту, і загальний бюджет на ремонт орієнтовно становитиме 120,0 тис. грн (приблизна вартість 800 грн/м²).

Враховуючи середню кількість працівників на одне відділення в Румунії, яка становить 9,5 осіб, та рівень технологічного розвитку ТОВ «Нова пошта», планується штат у 6 осіб. Середня заробітна плата в Румунії становить 2880 RON на місяць або 670,23 доларів на місяць (для розрахунків використовуємо курс 1 долар = 38 грн). Таким чином, середня заробітна плата працівника складе 25,5 тис. грн на місяць.

Річні витрати на утримання персоналу орієнтовно складуть:

6 * 25,5 * 12 = 1836 тис. грн.

При цьому слід врахувати, що роботодавці в Румунії додатково сплачують 2,25% внеску на страхування праці. У річному вимірі це становитиме:

1836 * 2,25% = 41,3 тис. грн.

Для відкриття компанії буде потрібно обладнання та інструменти:

1) Столи: придбаються на фабриці «Mobila de birou» у місті Слобозія. Необхідно: 5 столів для операторської зони, 2 для клієнтської, 2 для столів самообслуговування, 2 для пакувальної зони та 3 для персоналу, всього 14 штук по 1050 грн. Загальна вартість столів становитиме 14 * 1050 = 14700 грн.

2) Стелажі: також закуповуються на фабриці «Mobila de birou» у місті Слобозія:

- стелажі для бек-офісу – 16 штук по 1575 грн;

- стелажі для фронт-офісу – 9 штук по 2090 грн;

- стелажі для зберігання ТМЦ – 2 штуки по 3100 грн (ТМЦ також зберігатиметься в комірках);

- стелаж-шафа для особистих речей працівників – 7 штук по 2100 грн.

Загальна вартість стелажів становить 64910 грн.

3) Меблі: крісла – 6 одиниць по 820 грн. кожне, закуповуються на фабриці «Mobila de birou» у місті Слобозія; контейнери для сміття – 7 штук по 820 грн. кожен, також закуповуються на фабриці «Mobila de birou» у місті Слобозія. Загальна вартість меблів становить 10 660 грн.

4) Пакувальні матеріали. Пакування: закуповується у целюлозно-паперовій компанії «HIRSCH Porozell GMBH» у місті Брашов; перша доставка покривається за рахунок фабрики.

– Малий фірмовий пакет з ручками – 3000 шт. по 2,8 грн; великий фірмовий пакет з ручками – 5000 шт. по 3,75 грн.

– Фірмові пакети 0,5 кг – 5000 шт. по 1 грн.

– Фірмові пакети 1 кг – 5000 шт. по 1,8 грн.

– Картонний конверт – 1500 шт. по 5,2 грн.

– Стандартні пакети 1 кг – 3500 шт. по 6,1 грн; плоскі – 1500 шт. по 6,1 грн.

– Стандартні пакети 0,5 кг – 4000 шт. по 5,5 грн; плоскі – 2000 шт. по 5,5 грн.

– Стандартні пакети 2 кг – 4000 шт. по 7,5 грн; квадратні – 1500 шт. по 7,5 грн.

– Пакети 3 кг – 3800 шт. по 8 грн.

– Пакет для ноутбука 4 кг – 500 шт. по 22 грн.

– Пакети 5 кг – 4500 шт. по 10,9 грн.

– Пакети 10 кг – 4100 шт. по 13 грн.

– Пакети 15 кг – 3500 шт. по 15,5 грн.

– Пакети 20 кг – 2000 шт. по 20 грн.

– Пакети 30 кг – 1800 шт. по 25 грн.

– Гофрокартон – 1000 шт. по 15 грн.

– Паперовий наповнювач – 100 ящиків по 380 грн.

– Повітряно-бульбашкова плівка – 50 рулонів (по 50 м) по 350 грн.

– Стрейч-плівка – 25 рулонів по 265,7 грн.

– Клейка стрічка для пакування – 350 рулонів по 19,5 грн.

– Стрічка для РРО – 300 шт. по 9 грн.

– Термоетикетка для друку.

– Термоетикетки для друку штрих-кодів – 500 рулонів по 120 грн.

– Інші канцелярські товари на суму до 10 000 грн.

Загальна сума на пакувальні матеріали становить 595 867,5 грн.

5) Електроприлади: закупівля здійснюється в магазині «Flankco», доставка за рахунок магазину.

– Монітори для ПК – 9 шт. по 1800 грн.

– Клавіатури для ПК – 9 шт. по 400 грн.

– Системні блоки – 9 шт. по 4300 грн.

– Лазерні принтери для друку документів – 2 шт. по 3500 грн.

– Лазерні принтери «Zebra» – 8 шт. по 6900 грн.

– Фіскальні реєстратори (РРО) «Zebra» – 8 шт. по 3000 грн.

– Лазерні сканери штрих-кодів «Zebra» – 10 шт. по 600 грн.

– Термінали збору даних «Zebra» – 3 шт. по 25 000 грн.

– Робочі мобільні телефони – 3 шт. по 4000 грн.

– Кондиціонери-обігрівачі – 5 шт. по 12 000 грн.

– Холодильник – 1 шт. за 8000 грн.

– Мікрохвильова піч – 4000 грн.

Загальна сума витрат на електроприлади становитиме 309700 грн. Таким чином, загальні витрати на обладнання та інструменти складуть 14700 + 64910 + 10660 + 595867,5 + 309700 = 995,9 тис. грн.

Отже, обґрунтування відкриття нового відділення ТОВ «Нова Пошта» у місті Констанца, Румунія, базується на кількох важливих факторах. По-перше,

у Констанці проживає значна українська діаспора. По-друге, місто є великим портом на Чорному морі, що робить його важливим торговим вузлом. Відкриття відділення сприятиме обміну документами та кореспонденцією між компаніями, які працюють у сфері транспорту та торгівлі через порт.

З огляду на значну кількість українських вантажівок у місті Констанца, нове відділення зможе задовольнити потреби водіїв та компаній, особливо в контексті експорту зерна через Румунію. У майбутньому налагодження морського сполучення між Україною та Румунією надасть ТОВ «Нова Пошта» суттєвий конкурентний потенціал. У довгостроковій перспективі це може стати важливим елементом логістики товарів між Азією та Європою після завершення війни.

Таким чином, місто Констанца має стратегічне значення і може стати вантажним хабом, тому сьогодні важливо відкрити нове відділення та налагодити операції через нього, зокрема, до Молдови.

Для визначення економічного ефекту потрібно провести порівняння доходів і витрат проєкту. Оскільки ТОВ «Нова Пошта» ставить за мету досягнення прибутковості нових відділень у Європі вже в перший рік, здійснимо відповідні розрахунки. У таблиці 3.2 буде представлений бюджет річних витрат ТОВ «Нова Пошта» для відкриття відділення в місті Констанца.

Таблиця 3.2

Бюджет річних витрат ТОВ «Нова Пошта» для відкриття відділення

№ з/п	Назва витрати	Річний бюджет, тис. грн.
1	2	3
1.	Витрати на утримання приміщення	864,0
2.	Витрати на утримання персоналу (1836+41,3)	1877,3
3.	Витрати на обладнання та інструменти	995,9
4.	Загальні витрати	3737,2

Загальна сума витрат на відкриття та річне утримання нового відділення становить 3737,2 грн. При розподілі витрат за категоріями найбільшу частку займають витрати на обладнання та інструменти (995,9 грн) та витрати на

утримання персоналу (1877,3 грн). Ці витрати є ключовими елементами інвестицій у створення та подальшу діяльність нового відділення.

У таблиці 3.3 буде представлено заплановані обсяги послуг на 2026 рік.

Таблиця 3.3

Плановий обсяг послуг нового відділення у м. Констанца на 2026 рік, тис. од.

№ з/п	Послуги	Місяці												Загалом
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	Документи	2,0	3,0	4,5	6,8	10,1	15,2	22,8	34,2	51,3	76,9	115,3	173,0	515,0
2.	Посилки до 2 кг	10,0	15,0	22,5	33,8	50,6	75,9	113,9	170,9	256,3	384,4	576,7	865,0	2574,9
3.	Посилки до 10 кг	7,0	10,5	15,8	23,6	35,4	53,2	79,7	119,6	179,4	269,1	403,7	605,5	1802,4
4.	Посилки до 30 грн	5,0	7,5	11,3	16,9	25,3	38,0	57,0	85,4	128,1	192,2	288,3	432,5	1287,5

З урахуванням вартості доставки з України до Румунії (документи – 250 грн; посилки до 2 кг – 400 грн; посилки до 10 кг – 600 грн; посилки до 30 кг – 1200 грн. [61]), ми проведемо розрахунок очікуваного обсягу доходів нового відділення ТОВ «Нова Пошта» у м. Констанці, представивши результати у Додатку.

З огляду на інформацію з Додатку Б, на рисунку 3.5 буде представлена очікувана структура доходів нового відділення ТОВ «Нова Пошта» за асортиментними групами. Структура доходів від різних послуг у 2024 році демонструє суттєвий внесок кожної категорії в загальний обсяг доходів поштового оператора.

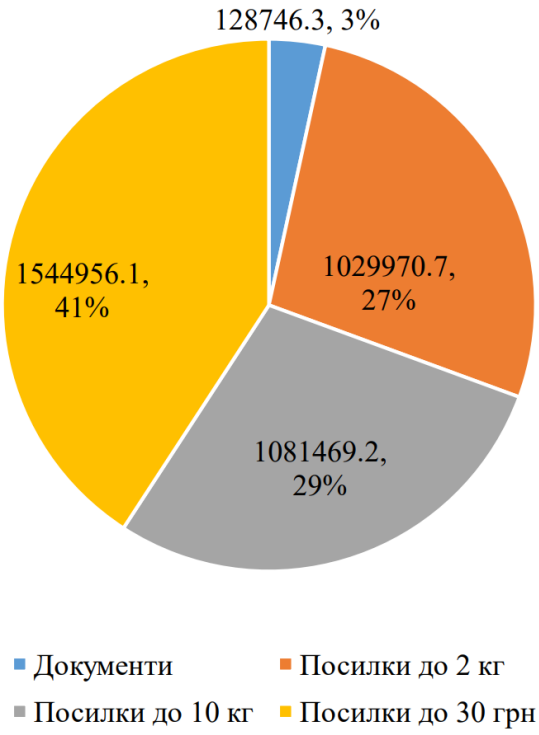


Рис. 3.5. Структура прогнозованих доходів нового відділення ТОВ «Нова Пошта» на 2026 рік.

У таблиці 3.4 наведено очікувану економічну ефективність відкриття нового відділу ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 3.4

Прогнозований економічний ефект від відкриття нового відділення у м. Констанца у 2026 році.

№ з/п	Показник	2024
1	2	3
1.	Дохід від надання послуг, тис. грн.	3785142,3
2.	Собівартість надання послуг (маржа = 35%), тис. грн.	2460343
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	1324799,8
4.	Витрати на утримання відділення, тис. грн.	995837,5
5.	Прибуток, тис. грн.	328962,3
6.	Податок на прибуток (Румунія = 16% [71]), тис. грн.	52633,97
7.	Чистий прибуток, тис. грн.	276328,3
8.	Рентабельність діяльності (чистий прибуток / доходи), %	7,30

У 2026 році дохід від надання послуг досяг 3 785 142,3 тис. грн., що свідчить про значний обсяг діяльності компанії. Собівартість послуг склала 2

460 343 тис. грн., а маржа становила 35%. Валовий прибуток склав 1 324 799,8 тис. грн. Витрати на утримання відділення становлять 995 837,5 тис. грн. За таких умов прибуток від діяльності до оподаткування склав 328 962,3 тис. грн. Податок на прибуток у Румунії, який становить 16%, дорівнює 52 633,97 тис. грн. Таким чином, чистий прибуток компанії складе 276 328,3 тис. грн., а рентабельність діяльності, виражена як відношення чистого прибутку до доходів, становитиме 7,30%.

Отже, відкриття нового відділення Нової Пошти в Румунії у 2024 році обіцяє бути економічно вигідним. Компанія зможе досягти значних доходів, забезпечуючи маржинальність та чистий прибуток вже в перший рік. Рентабельність підтверджує ефективність бізнес-моделі, а валовий прибуток покриває витрати на утримання відділення, гарантуючи стабільний фінансовий результат. Це дозволить компанії зміцнити свої лідерські позиції на ринку та підвищити впізнаваність бренду на європейській арені.

3.3. Управлінські рекомендації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Успішне функціонування логістичної компанії на міжнародному рівні залежить не лише від наявних конкурентних переваг, але й від системного підходу до стратегічного управління конкурентоспроможністю в динамічному глобальному середовищі. У цьому контексті важливими стають здатність компанії швидко адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та реалізовувати комплексні ініціативи, які охоплюють як внутрішні процеси, так і взаємодію із зовнішнім середовищем.

З урахуванням результатів стратегічного аналізу, тенденцій ринку та оцінки логістичних можливостей ТОВ «Нова Пошта», доцільно сформулювати конкретні управлінські напрями дій, що сприятимуть підвищенню міжнародної конкурентоспроможності компанії у коротко- та середньостроковій перспективі. Основні з них подано у таблиці 3.5, де представлено інтегрований

підхід до вдосконалення логістичної, цифрової, маркетингової та ESG-складової бізнес-моделі підприємства.

Таблиця 3.5

Управлінські рекомендації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок дії	Конкретна ініціатива	Очікуваний ефект	KPI	Термін реалізації
Логістична інфраструктура	Створення хабу в Польщі або Німеччині	Зниження часу транзиту на ключових маршрутах	–10% до середнього часу доставки	12–18 міс.
Цифрова інтеграція	Впровадження AI-планування маршрутів	Зменшення логістичних витрат	–15% витрат	18 міс.
Локалізація сервісів	Локалізований мобільний застосунок (6 мов)	Залучення місцевих користувачів	+20% нових клієнтів у країнах присутності	6–12 міс.
Брендинг і маркетинг	Цільова рекламна кампанія в Польщі/Німеччині	Зростання впізнаваності бренду	+30% пошукових запитів по бренду	12 міс.
Екологічна стратегія	Впровадження концепції "зеленої останньої милі" (е-доставка)	Підвищення відповідності ESG-стандартам	Запуск пілотних маршрутів із електротранспортом	12–24 міс.

У сучасних умовах глобалізації логістична інфраструктура виступає не лише інструментом забезпечення фізичної доставки, а й ключовим елементом конкурентоспроможності логістичної компанії на міжнародному рівні. Для ТОВ «Нова Пошта», яке здійснює активну експансію на європейські ринки, створення власного логістичного хабу в Польщі або Німеччині є стратегічно важливим кроком у контексті зміцнення своїх позицій у ЄС.

Польща та Німеччина – це два головні логістичні центри Центральної та Західної Європи, які характеризуються високим рівнем інтеграції в європейські транспортні коридори, наявністю потужної дорожньої, залізничної та авіаційної інфраструктури, а також зручним розташуванням для покриття як західноєвропейських, так і східноєвропейських країн. Крім того, висока концентрація української діаспори у цих країнах формує стабільний клієнтський сегмент, що може стати точкою опори для запуску послуг.

Будівництво або оренда повноцінного логістичного хабу (терміналу) дозволить компанії оптимізувати логістичні потоки, зменшити кількість транзитних етапів і спростити митне оформлення на кордоні з ЄС. Це, у свою чергу, забезпечить: скорочення часу доставки на ключових напрямках (зокрема між Україною та країнами ЄС); підвищення надійності та прогнозованості логістичних операцій; розвантаження внутрішньої мережі компанії та полегшення операційного планування; можливість консолідації вантажів із різних країн Європи для подальшого відправлення в Україну або інші напрямки; формування бази для B2B-обслуговування та міжнародного e-commerce.

З управлінської точки зору, така ініціатива дозволить «Новій Пошті» перейти від моделі фрагментарної присутності до моделі регіонального хабу, що є типовим рішенням для лідерів міжнародної логістики (наприклад, DHL, DPD або UPS). Це також зменшить залежність від сторонніх операторів у сфері сортування, транзиту або обробки міжнародних відправлень, що позитивно позначиться на якості послуг та контролі над SLA (рівнем сервісу).

Управлінські вигоди реалізації:

+10% до швидкості доставки – за рахунок усунення проміжних ланок;

–15% до операційних витрат на транзит – за рахунок консолідації та автоматизації;

+ стабільність у періоди високого навантаження або кризових подій (наприклад, воєнні ризики в Україні);

+ розширення партнерських форматів B2B з локальними гравцями (маркетплейси, логістичні провайдери тощо).

Термін реалізації 12–18 місяців – із врахуванням вибору локації, логістичного проєктування, погодження з місцевими органами, технічного облаштування (сортувальні лінії, сканери, вантажні зони) та тестового запуску.

У підсумку, дана ініціатива формує стійку операційну основу для міжнародної конкурентоспроможності компанії, відповідає практикам

глобальних лідерів ринку та є критично важливою для наступного етапу масштабування Nova Post у Європі.

У контексті сучасної глобальної конкуренції цифровізація логістичних процесів виступає одним із ключових факторів формування сталої конкурентної переваги на міжнародному ринку. Для ТОВ «Нова Пошта», яке активно інтернаціоналізує свою діяльність та виходить на нові європейські ринки, впровадження технологій штучного інтелекту (AI) у процеси планування та управління логістикою є стратегічно доцільним і потенційно високорезультативним кроком.

Застосування інтелектуальних алгоритмів дозволяє компаніям не лише підвищити ефективність логістичних операцій, а й забезпечити адаптивність до мінливих умов попиту та геополітичної нестабільності, що є особливо актуальним для компаній, які працюють у транскордонному форматі.

Штучний інтелект, у поєднанні з аналітикою великих даних (Big Data), дозволяє: здійснювати багатофакторне прогнозування обсягів відправлень на різних ділянках логістичного ланцюга; моделювати поведінку споживачів залежно від сезонності, географії, культурних відмінностей тощо; автоматизувати процеси планування маршрутів із урахуванням дорожньої ситуації, погодних умов та технічного стану інфраструктури; оптимізувати завантаження транспортних засобів відповідно до типології вантажу та розкладу доставки; оперативно адаптувати логістику до несподіваних змін, знижуючи навантаження на персонал та людський фактор.

Запровадження таких рішень здатне суттєво покращити операційну ефективність та фінансові показники компанії, зокрема шляхом:

– скорочення логістичних витрат орієнтовно на 10–15% за рахунок оптимізації маршрутів і ресурсів;

– підвищення точності та дотримання термінів доставки (SLA), що критично важливо в сегменті B2C та e-commerce;

– зменшення рівня відмов, повернень і помилок у процесі сортування та доставки вантажів;

– підвищення рівня задоволеності клієнтів завдяки стабільності та прогнозованості сервісу.

З управлінської точки зору, впровадження AI-модулів у логістиці також сприяє стратегічному позиціонуванню компанії як інноваційного оператора, здатного впроваджувати найкращі практики логістичного менеджменту у відповідності до стандартів Європейського Союзу.

До ключових показників ефективності (KPI) реалізації цієї ініціативи доцільно віднести: частку маршрутів, що плануються із залученням AI-алгоритмів; середні витрати на одну доставку; рівень SLA (відсоток доставок, виконаних у встановлені терміни); рівень завантаження транспорту та його обіговість.

Очікуваний термін реалізації проєкту становить 18 місяців, що включає етапи аудиту IT-інфраструктури, розробки або придбання відповідного програмного забезпечення, тестування, навчання персоналу та поступового масштабування.

Таким чином, використання AI у логістичному плануванні є не лише інноваційною відповіддю на глобальні виклики, але й обґрунтованою стратегічною ініціативою в контексті підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії «Нова Пошта». Це дозволяє зміцнити її позиції як технологічного лідера у Східній Європі, здатного забезпечити високу якість логістичного сервісу навіть в умовах високої волатильності середовища.

У контексті інтернаціоналізації бізнесу локалізація сервісів виступає не лише операційною необхідністю, а стратегічною вимогою для успішної конкуренції на нових ринках. Для логістичних компаній, таких як ТОВ «Нова Пошта», здатність адаптувати свої послуги до локальних культурних, мовних, правових та інфраструктурних особливостей є критично важливою умовою формування лояльної клієнтської бази та забезпечення стійкої присутності на цільових ринках ЄС.

У випадку Nova Post локалізація означає не лише переклад інтерфейсів мобільного додатку або сайту шістьма мовами (англійська, польська, німецька,

чеська, литовська, румунська), а комплексну адаптацію сервісного ланцюга, що включає: інтерфейси користувача (UI/UX) з урахуванням культурних особливостей поведінки споживача; умови і способи оплати, популярні в конкретній країні (наприклад, PayU у Польщі, Sofort у Німеччині); графік роботи відділень і поштоматів відповідно до локальних звичок і законодавства; багатомовну службу підтримки, включаючи чат-боти, гарячі лінії та інформаційні ресурси; юридичну відповідність локальному регулюванню щодо обробки персональних даних, електронної комерції, поштових послуг (наприклад, GDPR у країнах ЄС).

Крім того, стратегічно важливим є розширення мережі обслуговування не лише через власні відділення, а й шляхом партнерства з локальними комерційними структурами – магазинами, коворкінгами, АЗС тощо, що відповідає формату PUDO (Pick-Up & Drop-Off) і дозволяє швидко масштабувати географічну присутність із мінімальними інвестиціями.

Управлінським ефектом локалізації є зростання лояльності та залученості локальних клієнтів; формування позитивного іміджу бренду як “свого” на новому ринку; скорочення часу адаптації користувача до сервісу; підвищення конверсії від випадкових користувачів до постійних клієнтів; можливість швидше реагувати на запити ринку та адаптувати продукт.

KPI для оцінки ефективності локалізації:

– приріст кількості нових клієнтів у країні (особливо серед неукраїнської аудиторії);

– частка клієнтів, які використовують локалізовану версію сервісу;

– рівень задоволеності користувачів (NPS, CSAT);

– зниження кількості звернень у підтримку, пов’язаних із нерозумінням інтерфейсу чи функцій;

– зростання середнього чеку/частоти використання сервісу.

Термін реалізації: орієнтовно 6–12 місяців залежно від ринку, рівня цифрової готовності компанії та глибини інтеграції з локальними партнерами.

У підсумку, локалізація не є разовою дією, а має розглядатися як безперервний процес адаптації, що супроводжує кожен етап міжнародної експансії. Її ефективна реалізація дозволяє компанії створити відчутну конкурентну перевагу на рівні споживацького досвіду (customer experience) – ключового драйвера успіху в сегменті B2C логістики.

У процесі виходу на зовнішні ринки брендинг і маркетинг набувають особливої ролі як інструменти формування ринкової впізнаваності, довіри споживачів і культурної інтеграції бренду в локальне середовище. Для ТОВ «Нова Пошта», що позиціонує себе як гнучкий, клієнтоорієнтований та технологічний логістичний оператор, системна робота над брендом на міжнародному рівні стає невід'ємною складовою стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Хоча у внутрішньому українському середовищі Nova Post вже має статус національного бренду, на європейських ринках компанія наразі перебуває у стадії становлення. Відповідно, завдання брендингу полягає у формуванні впізнаваного іміджу, який базується на унікальних перевагах компанії: швидкість, надійність, цифровізація, доступність.

Комплексна маркетингова кампанія в країнах Центральної Європи (зокрема Польщі та Німеччині) має охоплювати такі ключові напрями:

– Awareness-маркетинг (розпізнаваність): пошукові кампанії (SEO/SEM), таргетована реклама в Google, YouTube, Meta-платформах, з акцентом на ключові послуги та диференціатори;

– Кроскультурний брендинг: адаптація меседжів і візуального стилю до особливостей сприйняття у країнах ЄС, уникнення прямого копіювання українських шаблонів;

– Партнерський маркетинг: інтеграція у локальні e-commerce екосистеми (Allegro, Kaufland, eMAG) через API або брендовані логістичні рішення;

– Емоційний компонент: використання історій успіху українського малого бізнесу, який завдяки Nova Post вийшов на нові ринки – як спосіб емоційного зв'язку з аудиторією;

– Контент-маркетинг і PR: публікації в локальних ЗМІ, участь у виставках, партнерство з місцевими впливовими платформами.

Очікуваний ефект реалізації – це зростання впізнаваності бренду серед локальної аудиторії (зокрема – неукраїнської); формування лояльності серед цільових сегментів – малий бізнес, e-commerce, діаспора; прискорення конверсії від першого контакту до здійснення відправлення; посилення довіри до якості сервісу через інформаційну відкритість і сервісну прозорість.

KPI для контролю ефективності брендингової стратегії:

– приріст прямого трафіку на сайт/додаток з локальних IP-адрес;

– динаміка пошукових запитів типу "Nova Post + [країна/місто]";

– рівень залученості в соціальних мережах (ER, охоплення);

– приріст кількості користувачів, які здійснили замовлення після перегляду рекламних матеріалів;

– показник NPS (Net Promoter Score) на нових ринках.

Орієнтовний термін реалізації маркетингової кампанії – 12 місяців із поетапним запуском у пріоритетних країнах (наприклад, Польща, Німеччина, Литва), включаючи тестування гіпотез, оптимізацію каналів та масштабування.

У підсумку, сильна брендова присутність у Європі є фактором довіри не тільки з боку клієнтів, а й потенційних партнерів, інвесторів та регуляторних органів. Для компанії Nova Post це також шанс заявити про себе як національного експортера сервісної моделі, яка може бути масштабована в міжнародному середовищі.

У контексті трансформації глобального логістичного ринку екологічні, соціальні та управлінські (ESG) практики поступово стають обов’язковим критерієм оцінки діяльності компаній не лише з боку регуляторів, але й з боку клієнтів, інвесторів та корпоративних партнерів. Зокрема, у Європейському Союзі екологічні вимоги вже інтегровані в нормативні рамки (наприклад, Європейський зелений курс – *European Green Deal*), що робить екологічну стратегію одним із стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Для ТОВ «Нова Пошта» формування екологічної стратегії – це не лише відповідь на зовнішні вимоги, а й джерело довгострокових конкурентних переваг, особливо в сегменті корпоративних клієнтів, міжнародних партнерських програм і транскордонної електронної комерції.

Екологічна стратегія (англ. *Green Logistics*) передбачає системні заходи, спрямовані на скорочення негативного впливу логістичних операцій на довкілля та підвищення енергоефективності у всіх компонентах ланцюга поставок. Для логістичних операторів це включає оптимізацію маршрутів для зниження загальних викидів CO_2; впровадження електротранспорту або альтернативних видів палива; використання енергоефективних складських технологій (LED-освітлення, автоматизовані системи управління кліматом); зелений пакувальний матеріал та програми повторного використання; оцінка вуглецевого сліду (carbon footprint) на рівні підприємства та послуги.

Враховуючи зростаючі очікування європейських споживачів щодо сталості логістичних сервісів та підвищення вимог регуляторів щодо екологічних стандартів, інтеграція ESG-принципів у бізнес-модель Nova Post дозволить:

– посилити порядок денний сталого розвитку у конкурентній боротьбі з локальними і глобальними операторами;

– залучати клієнтів та бізнес-партнерів, для яких екологічна відповідальність є важливим критерієм вибору логістичного провайдера;

– збільшити привабливість бренду для міжнародних інвесторів, що оцінюють компанії за ESG-метриками;

– зменшити операційні ризики, пов’язані з майбутнім посиленням екологічних нормативів (наприклад, обмеження руху дизельних вантажівок у центрах міст).

Конкретними ініціативами екологічної стратегії є пілотні маршрути “зеленої останньої милі” – використання електричних або гібридних транспортних засобів для місцевої доставки в містах з високою щільністю населення (наприклад, у Варшаві, Берліні, Відні); модернізація складських

комплексів з акцентом на енергоефективність: автоматизовані світлосистеми, системи повторного використання енергії, оптимізація HVAC-систем; впровадження корпоративної системи обліку викидів (GHG Inventory) та публічне звітування про скорочення вуглецевого сліду; екологічно-орієнтовані партнерства з постачальниками зелених технологій і фінансуванням через ESG-програми або "зелений борг".

Управлінським ефектом реалізації ESG-ініціатив є зростання привабливості для сегментів B2B – компанії з власними "зеленими" цілями дедалі частіше вибирають екологічно відповідальних логістичних партнерів; покращення регуляторної відповідності у країнах ЄС, де екологічні вимоги дедалі посилюються; оптимізація вартості експлуатації транспорту та складів за рахунок енергоефективних рішень; підвищення рівня корпоративної репутації у міжнародних рейтингах ESG (Sustainalytics, MSCI ESG Ratings тощо).

Екологічна стратегія передбачає поступове впровадження ініціатив у кілька етапів протягом 12–24 місяців, з можливістю розширення після першого циклу оцінки ефекту та KPI.

Екологічна стратегія є не просто складовою корпоративної відповідальності, а стратегічним елементом українського логістичного бізнесу на міжнародному рівні, що дозволяє формувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Упровадження ESG-ініціатив сприяє не лише сталому розвитку компанії, а й її привабливості для партнерів, клієнтів та інвесторів у глобальному середовищі.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» повинно здійснюватися на основі інтегрованого управлінського підходу, який охоплює інфраструктурні, цифрові, сервісні, маркетингові та екологічні аспекти. Запропоновані ініціативи – створення міжнародного логістичного хабу, впровадження AI-планування, локалізація сервісів, посилення – брендингу на нових ринках та реалізація екологічної стратегії – є взаємодоповнюючими елементами цілісної стратегії інтернаціоналізації.

Вони дозволяють не лише забезпечити короткострокове зростання частки на нових ринках, а й сформувати стійкі конкурентні переваги, засновані на ефективності, клієнтоорієнтованості, цифровій зрілості та відповідності глобальним трендам сталого розвитку (ESG). Особливо важливою є здатність компанії адаптуватися до культурних, економічних та регуляторних особливостей кожної країни присутності.

Таким чином, ефективне управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» має базуватись на системному стратегічному підході, де кожна ініціатива не є ізольованою, а інтегрується у загальну бізнес-модель компанії, посилюючи її позиції на глобальному логістичному ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи здійснено розробку стратегічних підходів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності системи управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформацій глобального логістичного ринку.

На основі проведеного аналізу світових тенденцій, галузевих викликів, а також внутрішніх ресурсних можливостей підприємства обґрунтовано доцільність використання інтегрованої моделі розвитку, яка поєднує інфраструктурні, цифрові, маркетингові, сервісні та екологічні вектори підвищення конкурентоспроможності.

Запропоновані стратегічні ініціативи охоплюють п’ять ключових напрямів: формування міжнародної логістичної інфраструктури, зокрема шляхом створення регіонального хабу в Польщі або Німеччині, що дозволить зменшити час транзиту, підвищити операційну ефективність та зміцнити позиції компанії на ключових ринках ЄС; цифрова трансформація логістичних процесів із впровадженням штучного інтелекту (AI) для автоматизованого планування маршрутів, прогнозування навантаження, оптимізації витрат і

забезпечення стабільності логістичних операцій; локалізація сервісів у країнах міжнародної присутності, що включає адаптацію інтерфейсів, мовної підтримки, форматів обслуговування та платіжних рішень, що, у свою чергу, сприяє підвищенню лояльності місцевих клієнтів; маркетингове просування та брендинг, орієнтовані на формування впізнаваності Nova Post як надійного логістичного партнера для малого бізнесу, української діаспори та локальних e-commerce компаній у країнах Європи; інтеграція екологічних стандартів (ESG) у діяльність компанії — шляхом впровадження «зеленої останньої милі», енергоефективної логістики та системи обліку вуглецевого сліду, що забезпечує відповідність сучасним екологічним вимогам та підвищує корпоративну репутацію на міжнародному рівні.

Здійснено економічне обґрунтування доцільності відкриття нового відділення ТОВ «Нова Пошта» у місті Констанца (Румунія) як перспективного логістичного хабу, здатного забезпечити обслуговування південно-східного напряму, включаючи Румунію, Молдову та інші країни регіону. Результати фінансового моделювання підтвердили можливість досягнення рентабельності інвестицій вже в перший рік функціонування.

Розроблені у межах розділу управлінські рекомендації демонструють, що підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» можливе лише за умови реалізації системного стратегічного підходу, який передбачає синергію технологічних інновацій, інфраструктурного розвитку, клієнтоцентричності, брендингової гнучкості та відповідності критеріям сталого розвитку.

У комплексі це забезпечить компанії не лише зростання частки на міжнародному ринку поштово-логістичних послуг, але й формування довгострокових конкурентних переваг, орієнтованих на ефективність, адаптивність та відповідність очікуванням сучасного глобального споживача.

ВИСНОВКИ

В дослідженні було здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, аналітичної оцінки та практичних напрямів удосконалення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Враховуючи зростаючу роль логістики в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки, тема роботи є актуальною як у науковому, так і в прикладному контексті.

У першому розділі обґрунтовано методологічні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Конкурентоспроможність підприємства розглянуто як багаторівневу категорію, що відображає його здатність ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати унікальні конкурентні переваги на глобальних ринках. Визначено ключові фактори, які впливають на формування міжнародної конкурентоспроможності, а також систематизовано сучасні підходи до її управління — ресурсний, компетентнісний, маркетинговий, інституційний та інноваційно-технологічний.

У другому розділі здійснено комплексний стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» в контексті міжнародної діяльності. З’ясовано, що компанія володіє низкою сильних сторін — масштабною логістичною мережею, високим рівнем цифровізації, фінансовою екосистемою NovaPay, а також PUDO-моделлю доставки, яка забезпечує гнучкість і ефективність обслуговування. SWOT, PEST та VRIO-аналізи дозволили ідентифікувати стратегічні можливості та загрози на міжнародному рівні, а також оцінити рівень конкурентоспроможності логістичних послуг компанії. Проведений benchmarking засвідчив, що Nova Post уже наближається до провідних європейських гравців (DHL, DPD, FedEx), однак потребує подальшого вдосконалення у напрямах ESG, брендингу та автоматизації.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації та механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах посиленої конкуренції та динамічних змін на логістичному ринку. Запропоновано впровадження комплексної моделі, що охоплює п’ять ключових векторів: розвиток логістичної інфраструктури (зокрема, створення хабу в Польщі або Німеччині), інтеграція AI-технологій у логістичне планування, локалізація сервісів на нових ринках, активізація бренд-просування та реалізація екологічної стратегії відповідно до міжнародних стандартів. Економічне обґрунтування відкриття нового відділення у м. Констанца (Румунія) підтвердило потенційну рентабельність такого кроку вже в короткостроковій перспективі.

У результаті дослідження доведено, що міжнародна конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» може бути істотно посилена за умови реалізації системного, стратегічно орієнтованого та інноваційного підходу. Поєднання технологічного розвитку, клієнтоцентричності, операційної гнучкості та відповідності ESG-вимогам дозволить компанії утвердитися як лідеру нового покоління на ринку поштово-логістичних послуг Центральної та Східної Європи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни. Економічна правда. 2023. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/

2. Білоцерківець В. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю : конспект лекцій. Дніпро : НМетАУ, 2019. 49 с.

3. Божков Д. С., Тетьоркін О. О., Гречаніченко О. В. Уточнення дефініції "Конкурентоспроможність підприємства". Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 10. С. 112-116.

4. Брінь П. В., Нехме М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 36-43.

5. Букатюк У. «Нова пошта» розширить мережу на третину у 2024 році та обіцяє доставку менш, ніж за добу. Forbes. 14 листопада 2023. URL: https://forbes.ua/news/u-2024-rotsi-novaposhta-rozshirit-merezhu-na-tretinu-ta-obitsyae-dostavku-mensh-nizh-za-dobuforbes-diznavsya-detali-13112023-17224

6. Буркіна Н.В., Капітонець М.В. Аналіз ринку логістики України : статистичний аспект. Економіка і організація управління. 2020. № 3 (39). С. 93-103.

7. Вартість доставки. Продаж пакування. ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novapost.com/uk-ua/shipping-cost

8. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023- 55-78

9. Виноградова О. В., Асанова А. Ж., Чарна О. О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3. С. 4-11

10. Волохова Г. Л. Оцінка впливу корпоративної репутації на конкурентоспроможність підприємства. Економічний простір. 2021. № 168. С. 49-54.

11. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні візії. 2022. Випуск 13. С. 24-35.

12. Грицишин Н. В. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. Галицький економічний вісник. 2005. № 1. С. 29–34.

13. Гуманітарна Пошта України. Офіційний сайт «Нова пошта». 2024. URL: https://novaposhta.ua/humanitarian_post

14. Державна служба статистики України. Транспорт. 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua

15. Додаткові послуги. ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/more_services_k

16. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2006. 384 с.

17. Завербний А., Двуліт З., Вуєк, Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. №43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54

18. Звіт зі сталого розвитку 2023. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». 2023. URL: https://novaposhta.ua/partners/id/11113

19. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. URL: https://site-assets.novapost.com/b76fff10-551e-4dea-b751-6093ef21d7ee.pdf

20. Іванець Д. В. Конкурентоспроможність авіаремонтного підприємства: методичні засади та стратегії. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. № 2. С. 86-91.

21. Історія компанії. URL: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii

22. Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Комплекс маркетингу: сутність, поняття та складові. Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (фінансовий сектор, аграрна галузь та сфера послуг):

монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Журфонд, 2019. С. 360-369.

23. Кишакевич Б. Ю. Демедюк Б. Т., Волинський О. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. Економічний простір. 2023. № 186. С. 40-43.

24. Кобилюх О., Гірна О. Сучасні тренди на ринку експрес-доставки в Україні. Академічні візії. 2022. № 12. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/88

25. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. Приазовський економічний вісник. 2019. № 2 (13). С. 26–30.

26. Кодекс корпоративної етики «Нова Пошта». 2024. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf

27. Колодізєва Т.О., Руденко Г.Р. Інноваційні технології в логістиці: навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 268 с.

28. Корж М. В., Чуніхіна Т. С., Маліношевська К. І. Стратегія міжнародного маркетингу в управлінні інноваційним розвитком. Бізнес-навігатор. 2019. № 2. С. 18–23.

29. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 4 С. 78-83. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296- 4-12

30. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. № 11.

31. Краус К.М., Краус Н.М., Радзіховська Ю.М. Менеджмент і маркетинг: посібник. Київ: Аграр Медіа Груп. 2022. 241 с.

32. Кривешко О. В., Сідун П. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2011. № 720. С. 180–188.

33. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2012. № 749. С. 55–60.

34. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. №2. С 56 – 64.

35. Кулакова С.Ю., Калембет А.В., Подкопова Д.Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. Фінансово-кредитні системи : перспективи розвитку. 2023. № 1 (8). С. 22-29.

36. Курс «Ефективність бізнесу. URL: https://novaposhta.education/https://novaposhta.education/

37. Маматова Л. Ш., Пожидаєва А. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2019. № 37. С. 121–126.

38. Маслак О.О., Залуцька Х.Я., Маслак Т.О. Необхідність інформаційного забезпечення для стратегій розвитку підприємств та використання маркетингу в умовах глобалізації. Дніпро: Пороги. 2021. С. 356-370.

39. Метеленко Н. Г., Храпкіна В. В. ESG-ризики та перспективи проєктів сталого розвитку в Україні. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м. Харків, 23–25 травня 2023 року.: УІПА. 2023. 427. С. 39–42

40. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

41. Наші партнери. Нова Пошта URL: https://novaposhta.ua/privatnim_klientam/recommendations

42. Нова Пошта сьогодні. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». 2023. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni 45

43. Онлайн-навчання. Нова Пошта. URL: https://novaposhta.ua/online_education

44. Основні послуги. ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/basic_services_k

45. Офіційний сайт Justin. URL: https://justin.ua

46. Офіційний сайт Meest Україна. URL: https://ua.meest.com

47. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua

48. Офіційний сайт Логістичної компанії Делівері. URL: https://www.delivery-auto.com

49. Партнерство. Нова Пошта URL: https://novaposhta.ua/becomeagent

50. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5

51. Підлісний В.В. Класифікаційні аспекти стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2013. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1688

52. Показники компанії. ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/pokaznyky_kompanii

53. Приходько В. П., Зозуля М. Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. № 39.

54. Продаж пакування. ТОВ «Нова Пошта». URL: https://shop.novaposhta.ua/index.php

55. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці Кіровоградського

національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 422–429. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_66

56. Соціальний звіт. Офіційний сайт «Нова пошта». URL: http://svb.ua/sites/default/files/social_report_0.pdf.

57. Соціальні проєкти. Звіт зі сталого розвитку 2020. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020/#/socialprojects#humanitarin

58. Тарасовський Ю. Мілан, Париж, Стамбул і Лондон. «Нова пошта» опублікувала графік відкриття відділень за кордоном. Forbes. 2023. URL: https://forbes.ua/news/milan-parizhstambul-i-london-nova-poshta-opublikuvala-grafik-vidkrittya-viddilen-zakordonom-11112023-17198

59. ТОВ «Нова Пошта». Опендатабот – сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру. 2024. URL: https://opendatabot.ua/c/31316718

60. ТОВ «Нова пошта». Офіційний сайт. 2023. URL: https://novaposhta.ua/o_kom panii

61. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посіб. / ред. І. Ю. Сіваченко. Київ : ЦУЛ, 2015. 186 с.

62. Федорін В., Кацило Д. Ми не задоволені ні компанією, ні собою. Климов та Поперешнюк 21 рік будують Нову пошту і досі не розсварились. Сім топменеджерів допитали, як це у них виходить. Forbes Ukraine. 2021. URL: https://forbes.ua/company/novaya-pochta-17012022-3252

63. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта». URL: https://clarityproject.info/edr/31316718/finances?current_year=2022

64. Фінансові послуги. Нова Пошта URL: https://novaposhta.ua/privatnim_klientam/financial_serviceshttps://novaposhta.ua/privatnim_klientam/financial_services

65. Черевко Г., Коцай В. Циркулярна економіка, соціальна відповідальність та конкурентоспроможність підприємства. Аграрна економіка. 2023. Т. 16, № 3-4. С. 15-26.

66. Чернишова О. Б., Цуркан С. М., Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / ред. О. Г. Янковий. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

67. Школа Бізнес. Нова Пошта. URL: https://online.novaposhta.education/

68. Шталь Т. В., Беліков М. П. Вплив маркетингу на формування конкурентоспроможності фірми. Бізнесінформ. 2019. № 11. С. 425–433.

69. Щербина О. С. Цінова політика будівельно-виробничого підприємства та її вплив на конкурентоспроможність. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2. С. 110-118.

70. Юрченко О. В., Деділова Т. В., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Економічні аспекти впливу інтелектуальної власності на конкурентоспроможність підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2022. № 1. С. 51-60.

71. Bashynska I. Malanchuk M. Zhuravel O., Olinichenko K. Smart Solutions: Risk Management of Crypto-Assets and Blockchain Technology. International Journal of Civil Engineering and Technology. 2019. Vol. 10. No. 2. P. 1121–1131.

72. Bashynska I. Smartization of business processes of an industrial enterprise: theoretical and methodological aspects.Tallinn: Teadmus OÜ. 2023. 125 p.

73. Brenčič M. M. The sources of competitiveness in the international marketing environment the view of a small country in transition. Global perspectives in marketing for the 21st century. developments in marketing science: proceedings of the academy of marketing science / ed. by A. K. Manrai, H. L. Meadow. 2015. P. 473–477. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6_143

74. Chabowski B. R., Mena J. A. A review of global competitiveness research: past advances and future directions. Journal of international marketing. 2017. No. 25(4). P. 1–24. URL: https://doi.org/10.1509/jim.16.0053

75. Griggs D., Stafford-Smith M., Gaffney O. Sustainable development goals for people and planet. Nature. 2013. Vol. 495. P. 305–307.

76. Gupchup S. Digital Transformation In Industry. Journal of Advanced Zoology. 2024. Vol. 45. P. 132–138.

77. IMD World Competitivness Booklet 2023. Switzerland : IMD - International Institute for Management Development, 2023. 132 p.

78. KSE. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, за підсумками червня 2023 року. 2023. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-sumapryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-za-pidsumkami-chervnya-2023- roku-perevishhila-150-mlrd

79. Mthimkhulu A., Jokonya O. Exploring the factors affecting the adoption of blockchain technology in the supply chain and logistic industry. Journal of Transport and Supply Chain Management. 2022. Vol. 16. P. 2–3.

80. Sapiński A. The importance and challenges of information security in the digital age: analysis of the current situation and prospects for development", Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law. 2023. Vol. 27. No.1. P. 52–55.

81. Skare M., Riberio Soriano D. How globalization is changing digital technology adoption: an international perspective. Journal of innovation & knowledge. 2021. URL: https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.04.001

82. Slater S., Narver J. Market orientation and the learning organization. Journal of marketing. 1995. No. 59(3). P. 63–74.

83. Sudirjo F. Marketing strategy in improving product competitiveness in the global market. Journal of contemporary administration and management (ADMAN). 2023. Vol. 1, no. 2. P. 63–69. URL: https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.

84. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal. 1997. No. 18(7). P. 509–533.

...

Таблиця 3.4

Прогнозований обсяг доходів нового відділення в м. Констанца

на 2024 рік, тис. грн

№ з/п	Послуги	Місяці												Загалом
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	Документи	500,0	750,0	1125,0	1687,5	2531,3	3796,9	5695,3	8543,0	12814,5	19221,7	28832,5	43248,8	128746,3
2.	Посилки до 2 кг	4000,0	6000,0	9000,0	13500,0	20250,0	30375,0	45562,5	68343,8	102515,6	153773,4	230660,2	345990,2	1029970,7
3.	Посилки до 10 кг	4200,0	6300,0	9450,0	14175,0	21262,5	31893,8	47840,6	71760,9	107641,4	161462,1	242193,2	363289,7	1081469,2
4.	Посилки до 30 грн	6000,0	9000,0	13500,0	20250,0	30375,0	45562,5	68343,8	102515,6	153773,4	230660,2	345990,2	518985,4	1544956,1
	Разом	14700,0	22050,0	33075,0	49612,5	74418,8	111628,1	167442,2	251163,3	376744,9	565117,4	847676,1	1271514,1	3785142,3