

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

УХО ЄВИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Овчаренко Тетяна Сергіївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
УХО ЄВИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

1. Тема роботи: "Управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг"

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11. 2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 31.05.2023

4. Предмет дослідження: процеси управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Об'єкт дослідження: є господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта»

6. Мета і завдання дослідження: полягає у вивченні та теоретико-методичних та практичних питань управління конкурентоспроможністю підприємства на основі розробки моделі управління конкурентоспроможністю.

Завдання:

- 6.1. Розкрити сутність і складові поняття «конкурентоспроможності», як суб'єкта управління підприємства;
- 6.2. Встановити та дослідити методичні інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- 6.3. Навести конкурентний аналіз ТОВ «Нова пошта»;
- 6.4. Провести діагностику системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»;
- 6.5. Розробити моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки;
- 6.6. Обґрунтувати стратегії посилення конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта" на ринку експрес-доставки.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Конкурентоспроможність як об'єкт управління: сутність і складові	6
1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	23
2.1. Конкурентний аналіз ТОВ «Нова Пошта».....	23
2.2. Особливості управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта».....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	39
3.1. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки	39
3.2. Обґрунтування стратегій посилення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки.....	48
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах вітчизняні підприємства визначають такі основні цілі своєї діяльності: задовольнити потреби, що існують на ринку, максимізувати прибуток і збільшити продажі, збільшити частку ринку, яку охоплює підприємство, забезпечити високий рівень якості, необхідний для виробництва продукції, оновити бізнес-процеси. Досягнення кожного з них супроводжується зміцненням позиції компанії на ринку, тобто підвищенням її конкурентоспроможності. Ситуація ускладнюється швидкою зміною ринкового середовища, появою нових конкурентів, що змушує підприємства не зупинятися на досягнутому, ставити нові цілі та докладати багато зусиль для їх досягнення. Тому розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств стала основним завданням сучасних українських підприємств, а конкурентоспроможність вітчизняних підприємств – найактуальнішою проблемою їх діяльності.

Завдяки активному інтересу до проблем управління конкурентоспроможністю підприємства з'являється велика кількість наукових праць, спрямованих на вирішення цих проблем.

У вітчизняній практиці дослідженням конкурентоспроможності займалися В. Г. Балан, М. В. Ситницький, З. Є. Шершньова, О. І. Драган, Г. О. Селезньова, В. А. Павлова, С.М. Клименко, С.М. Синиця та інші. Автори детально досліджують сутність поняття конкурентоспроможності та управління конкурентоспроможністю, пропонують методи оцінювання конкурентоспроможності, вказують загальні напрямки підвищення конкурентоспроможності.

Актуальність зазначеної проблеми обумовила мету і завдання дипломної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра з менеджменту полягає у вивченні та теоретико-методичних та практичних питань управління конкурентоспроможністю підприємства на основі розробки моделі управління конкурентоспроможністю.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність і складові поняття «конкурентоспроможності», як суб'єкта управління підприємства;
- встановити та дослідити методичні інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- навести конкурентний аналіз ТОВ «Нова пошта»;
- провести діагностику системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки;
- обґрунтувати стратегії посилення конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта" на ринку експрес-доставки.

Предметом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта»

У роботі використано такі методи дослідження: метод логічного порівняння – для визначення сутності конкурентоспроможності та визначення основних чинників впливу на управління конкурентоспроможністю; метод системного узагальнення – для виділення складових елементів системи управління конкурентоспроможністю; метод синтезу – при обґрунтуванні сутності процесу управління конкурентоспроможністю; метод абсолютних показників – використовується при вивченні зміни об'єму досліджуваного ринку; статистичний метод – використовується при вивченні структури ринку експрес-доставки; динамічний метод – використовується при проведенні порівнянь значень показників протягом певного періоду часу при здійсненні фінансового

аналізу ТОВ «Нова Пошта»; методи експертних і бальних оцінок – використовуються при проведенні оцінювання конкурентоспроможності підприємства та обґрунтуванні напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю.

Інформаційною базою даного дослідження є є нормативно-правові акти, що стосуються теми дослідження, роботи вітчизняних і закордонних науковців за темою управління конкурентоспроможністю підприємств, дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «Нова Пошта», дані організацій, що займаються збором статистики у мережі Інтернет, дані Державного комітету статистики України.

Практичне значення дипломної роботи полягає у можливості використання запропонованих напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю у межах діяльності не ТОВ «Нова Пошта», а й інших підприємств експрес-доставки України та суміжних сфер господарювання.

Результати роботи отримали позитивну оцінку на IV Міжнародній науково-теоретичній конференції «The process and dynamics of the scientific path» (16.06.2023р, м. Афіни, Грецька Республіка) (додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкуренстоспроможність як об'єкт управління: сутність і складові

З посиленням світового інтеграційного процесу та розвитком зовнішньої торгівлі конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках має тенденцію до загострення. Управління підприємством зобов'язане бути гнучким і швидко адаптуватися до змін, щоб досягти лідируючої позиції в галузі і вистояти в конкурентній боротьбі. Для цього необхідно постійно вивчати та аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище з метою вибору оптимального методу оцінки ринкової конкурентоспроможності компанії, а також удосконалювати процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

В умовах процвітання ринкових відносин конкурентоспроможність займає ключову позицію в успішності діяльності підприємств та економічної безпеки. Як основний зміст ринкового механізму, конкуренція є однією з найпоширеніших економічних категорій сучасності. У сучасному економічному середовищі найбільш актуальним є механізм формування ефективних шляхів вибору конкурентних переваг [41].

Для ефективності подальшого дослідження тематики необхідним є окреслення багатозначних трактувань сутності терміну «конкуренстоспроможність», які були сформульовані відомими науковцями (табл. 1.1):

У визначенні, яке належить авторам Піддубному. І.О та Піддубній А.І підкреслюється, що конкурентоспроможність відображає здатність економічного суб'єкта до функціонування у зовнішньому середовищі, враховуючи його конкурентні переваги та позицію, яку він займає в порівнянні з конкурентами. Це вказує на те, що конкурентоспроможність є

результатом ефективного використання конкурентних переваг у конкретному контексті.

Таблиця 1.1

Підходи до поняття «конкурентоспроможність»

Визначення	Автор визначення
«Конкурентоспроможність – це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів» [48, с.86].	Піддубний І. О, Піддубна А.
«Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділяти високу, середню низьку конкурентоспроможність» [55, с.34].	М. Портер
«Конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках» [57, с. 39].	Скудар Г.М
«Конкурентоспроможність – це можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів» [15, с.40]	Хамініч С.
«Конкурентоспроможність – це здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування; можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку» [24, с. 28]	Должанський І.З, Загорна Т.О
«Конкурентоспроможність – це здатність підприємства отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції.» [15, с.39]	Канінський П.К

Джерело: розроблено автором на основі джерел [48,55,57,15,24]

Визначення М. Портера акцентує увагу на тому, що конкурентоспроможність відноситься до властивості товару, послуги або суб'єкта ринкових відносин. Визначення підкреслює, що конкурентоспроможність оцінюється на основі здатності цих елементів ефективно конкурувати з аналогічними товарами, послугами або конкурентними суб'єктами на ринку. Оцінка конкурентоспроможності може включати такі фактори, як якість продукту, ціна, інноваційність, маркетингова стратегія та здатність задовольнити потреби клієнтів у порівнянні з іншими гравцями на ринку[58].

Скудар Г.М розглядає конкурентоспроможність як багатогранну економічну категорію, яка може бути застосована на різних рівнях, таких як продукт, виробник продукту, галузь чи країна. Визначення також окреслює, що конкурентоспроможність визначається різними економічними, соціальними та політичними чинниками, які впливають на позицію країни або виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [52].

Це враховує такі чинники, як ефективність виробництва, якість товарів і послуг, інновації, доступ до ресурсів, науковий потенціал, технологічні можливості, міжнародна конкурентоспроможність та інші. Визначення Скудара Г.М підкреслює комплексний характер конкурентоспроможності і вказує на необхідність врахування різних факторів для оцінки та розуміння конкурентоспроможності.

На думку таких авторів, як Должанський І.З, Загорна Т.О, а також Хамініч С. одним із пріоритетних факторів формування конкурентоспроможності підприємства виступає здатність ефективно розпоряджатись власними та позиковими ресурсами. Однак у даних визначеннях не враховано ефективність використання залучених ресурсів, а також уся можлива сукупність чинників, які формують конкуренто-спроможність підприємства (управлінські, соціально-психологічні, ресурсні, фінансові, кадрові, тощо [40]).

Канінський П.К. визначає конкурентоспроможність через її зв'язок з отриманням прибутку підприємством. Визначення вказує, що конкурентоспроможність передбачає здатність підприємства до отримання прибутку, який забезпечує відтворення його виробництва, мотивує працівників та сприяє поліпшенню властивостей продукції[39].

Проаналізувавши визначення, що наведені у табл.1.1, можна навести основні ознаки конкурентоспроможності як критерію ефективності підприємства (рис.1.1).

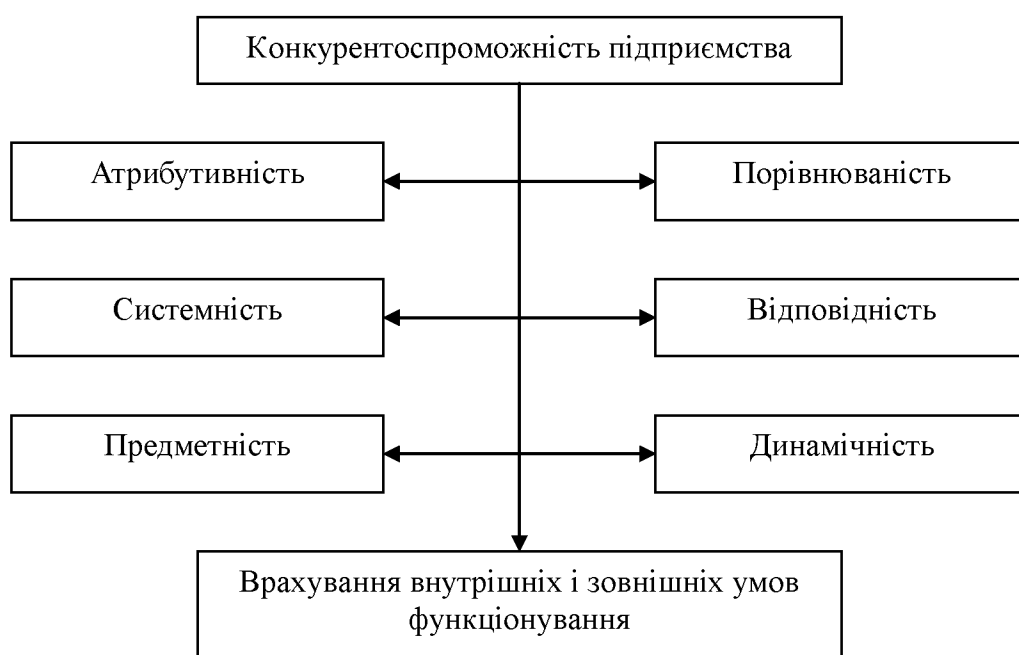


Рис. 1.1. Ознаки конкурентоспроможності підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [10, 68]

- атрибутивність передбачає виявлення відмінних рис, які в першу чергу становлять конкурентну перевагу компанії на ринку;
- системність розглядає максимально можливу кількість параметрів і умов, які формують конкурентоспроможність підприємств, а також їхні відносини і взаємодії;
- предметність передбачає визначення переліку певних параметрів, що формують конкурентоспроможність підприємства та до яких можна віднести наступні показники: висока якість та доступна ціна продукції,

сучасне обладнання та технології, висококваліфікований персонал, позитивний імідж товару та корпоративного бренду, добре розвинуті маркетингові комунікації та канали просування, використання передових технологій управління;

– порівнюваність означає, що конкурентоспроможність підприємства визначається шляхом порівняння його з реальними конкурентами, які виробляють подібну продукцію чи товаро-замінниками та функціонують на однаковому ринку [48];

– відповідність підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства визначається в межах певного конкретного ринку;

– динаміка конкурентоспроможності характеризує позицію суб'єкта у часових координатах, як результат отриманої частки ринку та місця у конкурентному середовищі;

– врахування внутрішніх і зовнішніх умов функціонування демонструє, що при оцінюванні, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємств необхідно звертати увагу на усю сукупність можливих факторів, які впливають, або можуть потенційно вплинути на її формування [3].

Конкурентоспроможність підприємства має забезпечуватися наступними показниками: впроваджені сучасні технології, висока ефективність виробництва, що досягається професійним кадровим складом, а також здатність здобути та зберегти стабільне місце на ринку при сильній маркетинговій стратегії.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є [23]:

– застосування наукового підходу до стратегічного управління;

– забезпечення налагодженості в розвитку техніки, технології та управління;

– впровадження сучасних методів досліджень і подальших розробок;

- урахування взаємозв'язків між функціями управління всіма процесами на кожному з етапів життєвого циклу об'єкта;
- розробка системи заходів щодо забезпечення, а також збереження конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналіз конкурентоспроможності кожної окремої компанії на ринку передбачає вивчення факторів, які впливають на ставлення споживачів до компанії та її продукції чи послуг, що в результаті також впливає на зміну позицій компанії на ринку [55].

Є багато факторів, які потребують особливої уваги, основні з них [46]:

- економічний (можна деталізувати як фінансовий);
- маркетинг;
- політичне управління;
- персонал;
- технології та інновації.

При цьому найбільший вплив мають політичний, управлінський та інноваційний фактори. Стан ринкової економіки також залежить від політичної ситуації в країні, тому з цього випливає певна залежність економічних факторів від політичних. Але й складові економічних факторів, такі як фінансові фактори, впливають на політику: лише маючи стабільне фінансове становище, держава може розвивати себе та вітчизняного виробника [35]. Політичні з інноваційними факторами також тісно пов'язані між собою, адже обидва відносяться до складових науково-технічного прогресу. Дані фактори є взаємодоповнюючими і однаково важливими для розвитку бізнесу, досягнення та підтримки відповідної конкурентної позиції.

Усі фактори конкуренції можна розподілити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2).

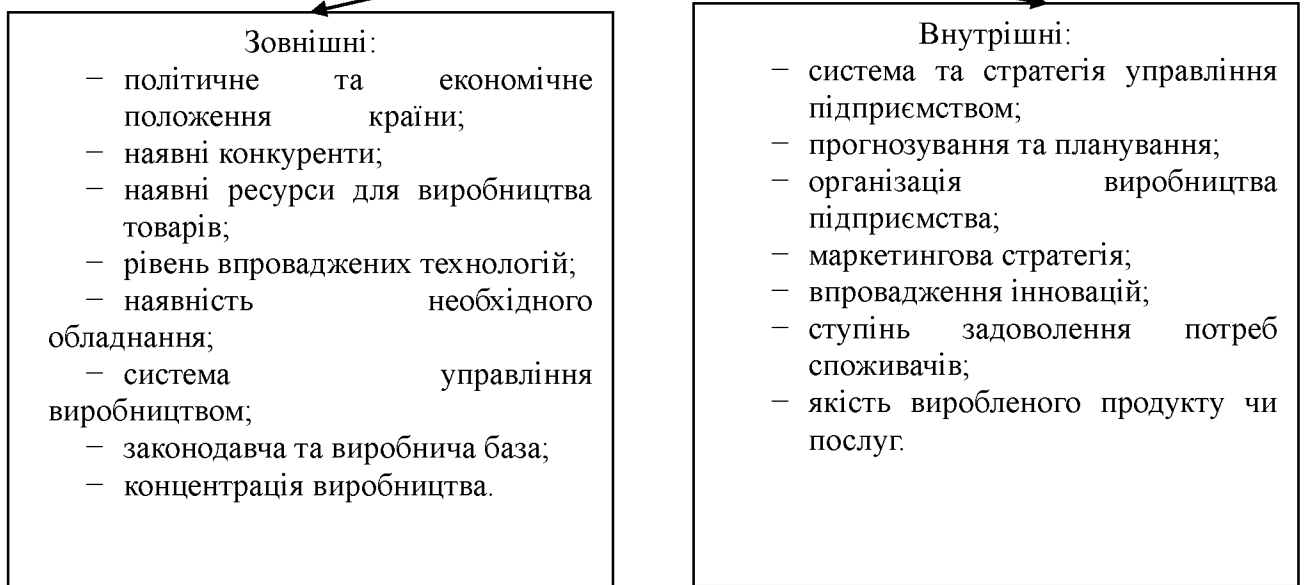


Рис. 1.2. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства
Джерело: розроблено автором на основі[53]

Зовнішні фактори виступають як сукупність певних суб'єктів господарювання, економічних, демографічних умов, національних, а також міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов, які діють у глобальному оточенні й впливають на діяльність підприємства [34].

Внутрішніми факторами виступають саме чинники, які є контрольовані діяльністю підприємства [31]. Під час вивчення відповідних наукових доробок, були виявлені більш деталізовані системи класифікації внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства, які дають глибше розуміння даної проблематики (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Фактори потенціалів	Складові даних факторів
Виробничий	<ul style="list-style-type: none"> – рівень впровадження автоматизації виробничих процесів та їх регулювання; – система управління якості, а також ефективність її функціонування; – структура основних засобів виробництва з урахуванням їх стану та ступеню зносу.
Кадровий	<ul style="list-style-type: none"> – прогресивність оплати праці; – кваліфіковані працівники; – впровадження ефективної мотиваційної системи; – підвищення кваліфікації кадрів.

Продовження табл.1.2

Технологічний	<ul style="list-style-type: none"> – рівень технологічного устаткування виробництва; – рівень впровадження результатів науково-технологічного прогресу.
Інноваційний	<ul style="list-style-type: none"> – наявність конкурентних переваг; – рівень впровадження інновацій; – рівень інноваційної привабливості; – своєчасне проведення реструктуризаційних та реформаційних реформ.
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> – прийнятна кількість власних фінансових ресурсів; – ефективно залучення зовнішніх фінансових ресурсів та їх використання; – рівень довіри потенційних інвесторів.
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> – наявність розгалуженої системи збуту; – імідж та довіра до підприємства; – ефективна маркетингова стратегія ; – якість продукції та послуг.
Ресурсний	<ul style="list-style-type: none"> – витрати ресурсів, які здійснюються на одиницю готової продукції; – рівень, а також динаміка цін на ресурси, які потрібні для виготовлення продукції; – наявність достатньої кількості власних ресурсів.

Джерело: розроблено автором на основі [38,42,73]

Фактори виробничого потенціалу допоможуть підприємству покращити продуктивність та ефективність виробничих процесів, забезпечити високу якість продукції та знизити витрати на обладнання та ресурси.

Кадрові фактори допоможуть підприємству залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, збільшити їхню продуктивність та задоволеність роботою, що вплине на якість продукції та здатність до інновацій [18].

Фактори технологічного потенціалу допоможуть підприємству використовувати сучасні технології, покращити якість та ефективність виробництва, знизити витрати та відповідати вимогам ринку [17].

Інноваційний потенціал: відповідні фактори допоможуть підприємству розробити і реалізувати інноваційні рішення, зайняти вигідні позиції на ринку, забезпечити стійку конкурентну перевагу та адаптуватися до змін у галузі.

Економічні фактори допоможуть підприємству забезпечити стабільність фінансових ресурсів, фінансувати розвиток, впроваджувати нові проекти та розширювати бізнес [11].

Маркетингові фактори допоможуть підприємству привертати та утримувати клієнтів, підвищувати продажі, розширювати ринкову частку та створювати конкурентні переваги через якість та ефективну маркетингову комунікацію.

Фактори ресурсного потенціалу допоможуть підприємству ефективно використовувати наявні ресурси, контролювати витрати, забезпечити стабільність постачання ресурсів та відповідати ринковим умовам [51].

Отже, конкурентоспроможність, як об'єкт управління є складним механізмом, що охоплює одночасно зовнішні фактори, які створюють передумови для виходу підприємства на ринок, а також велику сукупність внутрішніх факторів, що визначають здатність підприємства успішно зайняти своє місце у конкретному середовищі та вести довгострокову ефективну діяльність. Саме ці фактори дають змогу підприємству виявити слабкі та сильні сторони власної діяльності та діяльності конкурентів, задля розробки заходів та стратегій, за рахунок яких підприємство змогло б підвищити власну конкурентоспроможність, збільшити свою частку продажів та досягти успіху на ринку. Задля ефективного функціонування компанії на ринку, недостатньо оцінювати лише конкурентоспроможність, потрібно бути готовим до різних непередбачуваних ситуацій, появи нових тенденцій та конкурентів. У цьому випадку саме управління конкурентоспроможністю дасть змогу компанії постійно вдосконалюватись, розробити необхідні стратегії та ефективно керувати всіма бізнес процесами, що допоможе отримати необхідну конкурентну перевагу на ринку.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Проблема конкурентоспроможності підприємства методологічно тісно пов'язана з її оцінкою, оскільки є орієнтиром для прийняття рішень щодо зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання, а також свідчить про ефективність її діяльності. Оцінка конкурентоспроможності є методологічною основою для формування стратегій щодо створення та управління конкурентними перевагами. Основною проблемою, яка постає перед підприємствами є відсутність єдиного концептуального підходу щодо оцінки конкурентоспроможності. Існують багато різних напрямів, підходів, методів оцінки, що мають свою певну специфіку та відповідні критерії. При цьому вибір необхідного методу оцінки конкурентоспроможності є найважливішим рішенням для підприємства, оскільки оцінка має бути комплексною, точною, а також нести об'єктивну кількісну та якісну інформацію [45].

Оцінка конкурентоспроможності має на меті виявити сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, зміцнити його перевагу і усунути загрози та можливі стратегічні невизначеності, спричинені конкурентами на ринку. Вибір кращого методу оцінки є суб'єктивним, адже оцінюючи конкурентоспроможність підприємства за допомогою різних методик, підходів й інструментів можна отримати абсолютно протилежні результати. [77].

Кожен метод оцінки конкурентної позиції підприємства на цільовому ринку має певні переваги та недоліки [16]. Використання кількох методів оцінки одночасно дає можливість отримати чіткішу та повнішу інформацію щодо визначення конкурентоспроможності підприємства [78].

Класифікація методів оцінювання може бути здійснена за декількома ознаками, залежно від цих ознаки, один і той самий метод може одночасно належати до різних груп (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознаки класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
	Матричні	Матриця БКГ, матриця McKinsey, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
За формою представлення результатів	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, які використовуються під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод McKinsey, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод McKinsey, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: розроблено автором на основі [27, 30, 41]

За способом оцінювання [28]:

– Кількісні методи: диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць та метод балів. Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності базуються на рахунках відносних величин (індексів та коефіцієнтів), які визначають рівень ключових показників за окремими аспектами, враховуючи їхнє наступне об'єднанням у групові, а також інтегральні показники. Ці методи дають змогу оцінити реальні шанси підприємства у конкурентній боротьбі за бажане ринкове місце й прийняти зважене управлінське рішення.

– Якісні методи: SWOT-аналіз, метод експертних оцінок та евристичні методи. Якісні методи засновані на описових або якісних характеристиках для оцінки конкурентоспроможності, а також пов'язані з експертними оцінками. Дані методи мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива суб'єктивність та умовність. Однак якісні методи є доволі гнучкими, оцінюючи реальні факти, а не абстрактні цифри.

За показниками і змінними, які використовують під час аналізу:

– Методи, які характеризують ринкові позиції: модель Портера, метод PIMS, модель BCG, метод McKinsey та модель Shell/DPM [8]. Дані

моделі та методи відносяться до одних з основних та найбільш популярних при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства, тому потребують визначення переваг та недоліків кожного з них, а також подальшого більш детального їх розгляду (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки основних методів, які оцінюють конкурентоспроможність підприємства

Назва моделей та методів	Переваги	Недоліки
Модель Портера	Модель враховує вплив внутрішнього та зовнішнього середовищ на конкурентоспроможність	Перевага надається лише одному виду стратегій, що у значній мірі обмежує підприємство
Метод PIMS	Метод дає можливість вимірювання відносних якісних характеристик товарів і послуг, а також структур потреб споживачів	Метод охоплює лише трирічний період. Відсутність у PIMS індикаторів, які описують структуру системи управління конкуренто-спроможністю та підприємства загалом
Модель BCG	Використання у моделі лише об'єктивних критеріїв оцінювання, що дає змогу мінімізувати рівень суб'єктивності. Модель є простою у побудові, відзначається швидкість збору та аналізу невеликої кількості показників	Основна увага зосереджена лише на фінансових показниках і розподілі інвестицій. Наявність у моделі лише приблизної оцінки кожного продукту через маленьку кількість залучених показників. Надмірне спрощення моделі може призвести до погіршення точності результатів.
Метод McKinsey	Метод характеризується детальністю та широким діапазоном використання, що дає змогу максимально точно оцінити рівень конкурентоспроможності. Структура даного методу передбачає варіативні моделі розвитку конкурентоспроможності компанії	Для використання цього методу потрібно проаналізувати велику кількість показників, також він містить доволі значний рівень суб'єктивності оцінки
Модель Shell/DPM	Використання якісних і кількісних показників у структурі даної моделі дає змогу більш точно обґрунтувати вибір потрібної стратегії для управління конкурентоспроможністю підприємства	Показники, які використовуються у моделі Shell для оцінювання, є умовними та суб'єктивними. Структура даної моделі не містить критеріїв для визначення необхідної кількості показників, також важко оцінити рівень важливості кожного з них

Джерело: розроблено автором на основі [27, 30, 41]

Модель Портера дає змогу виділити п'ять сил, які визначають рівень конкуренції за наявними конкурентними перевагами, а також обрати найкращу конкурентну стратегію. Згідно з даною моделлю, існує три основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: лідирування за витратами, диференціація та спеціалізація.

Метод PIMS використовується для оцінки всіх змінних, що впливають на довгострокові перспективи підприємства щодо отримання прибутку. Метод базується на використанні емпіричних моделей, які охоплюють широкий спектр стратегічних (якісні та кількісні характеристики продукту, частка ринку, яку займає підприємство) та ситуаційних (темп зростання ринку, стадія розвитку галузі у якій підприємство здійснює свою діяльність) змінних. Основна мета проведення PIMS аналізу полягає в виборі найбільш відповідної стратегії функціонування підприємства на ринку після оцінювання рівня його конкурентоспроможності.

Модель BCG є одним з найпростіших методів оцінки рівня конкурентоспроможності компанії. Даний метод передбачає використання матриці, яка складається з чотирьох елементів та двох змінних: динаміка зростання ринку та його відносна частка. Модель дає можливість оцінити рівень конкурентоспроможності окремих продуктів і послуги компанії за вищезазначеними показниками, а також рівень конкурентоспроможності бізнесу в цілому.

Метод McKinsey включає в себе матрицю з дев'яти розділів, аби здійснити найбільш точний аналіз функціональної та організаційної діяльності компанії. Основною відмінністю цього методу оцінки конкурентоспроможності є охоплення не лише об'єктивних показників діяльності компанії (обсяги продажів, рівень прибутку), але й суб'єктивних показників (кадровий потенціал, зміни в структурі ринку). Загальну структуру матриці формують дві складові: привабливість ринку, а також конкурентоспроможність функціональних підрозділів компанії.

Модель Shell/DPM є двофакторною матрицею розмірності, яка складається з дев'яти елементів та передбачає оцінку кількісних і якісних параметрів діяльності підприємства для багато-параметричного стратегічного аналізу. Модель Shell / DPM має певні схожі елементи з матрицею McKinsey, а також є продовженням розвитку ідеї позиціонування бізнесу, що закладена в основу моделі BCG. Відмінністю матриці Shell / DPM є допущення, що ринок на якому функціонує підприємство являє собою олігополію. Також привабливість галузі висуває припущення щодо існування довгострокового потенціалу розвитку для всіх гравців на ринку, а не лише для розглянутої СЗГ підприємства.

– Методи для характеристики рівня управління: метод LOTS, метод експертних оцінок, бенчмаркінг, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп. Ці методи оцінюють ефективність та компетентність менеджменту, включаючи здатність до стратегічного планування, прийняття рішень та реалізації стратегій.

– Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність: методи фінансово-економічного аналізу та методи прогнозування фінансового стану. Ці методи використовують фінансові показники, такі як дохід, витрати, рентабельність, ліквідність задля оцінювання фінансового стану підприємства та його конкурентоспроможності [29].

За формою представлення результатів:

– Індексні методи: інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, а також конкурентоспроможність продукції. Дані розрахункові, кількісні методи використовують показники та формули для розрахунку індексів за ключовими аспектами діяльності підприємства та їх подальшим зведенням до інтегрального показника [4].

– Графічні методи: радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності та метод профілів. Графічні методи використовуються для побудови багатокутника конкурентоспроможності чи радіальної діаграми. Перевага даних методів полягає у простоті та

наочності, однак вони не дають можливість визначити рівень узагальненого критерію та вагу факторів конкурентоспроможності.

– Матричні методи: метод PIMS, модель BCG, метод McKinsey та модель Shell/DPM. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, які побудовані за принципом системи координат, основа методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. При наявності усієї необхідної інформації про обсяги реалізації продукції, результатом аналізу є достовірна оцінку конкурентоспроможності підприємства. Матричні методи відносно прості у використанні, але обмежені у кількості характеристик, за якими здійснюється оцінка. Також ці методи мають труднощі щодо оцінювання темпів зростання ринку, а також ринкової частки підприємства.

За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства:

– Спеціальні методи: конкурентоспроможність продукції та матричні методи. Ці методи акцентують увагу на конкретних аспектах, таких як конкурентоспроможність конкретного продукту або відділу підприємства [24].

– Комплексні методи: індексні, інтегральні методи та метод балів. Ці методи охоплюють широкий спектр аспектів функціонування підприємства та залучають різноманітні показники для загальної оцінки конкурентоспроможності.

За рівнем ухвалення рішення:

– Стратегічні методи: метод PIMS, модель BCG, метод McKinsey та модель Shell/DPM. Ці методи використовуються на рівні стратегічного управління підприємством для визначення довгострокових стратегій та прийняття стратегічних рішень. Вони допомагають аналізувати зовнішнє середовище, внутрішні ресурси та конкурентні переваги підприємства задля розробки оптимальної стратегії розвитку, розширення місця на ринку, диверсифікації та інших стратегічних напрямів [21].

– Тактичні методи: метод балів, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції та самооцінка. Ці методи використовуються на тактичному рівні управління підприємством для вирішення поточних завдань, оптимізації процесів, підвищення конкурентоспроможності продукції та прийняття тактичних рішень.

Таким чином, класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства базується на різних ознаках, таких як спосіб оцінювання, форма представлення результатів, використані показники та змінні, ступінь охоплення аспектів функціонування та рівень ухвалення рішення. Кожен метод має свої особливості та використовує різноманітні підходи для оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Різноманітні методи та підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства допомагають зрозуміти його стан, конкурентні переваги та можливості розвитку. Вони базуються на різних теоретичних концепціях, таких як ефективна конкуренція, порівняльні переваги, якість товару, рівновага підприємства, мультиплікатори, стратегічний потенціал. Застосування цих методів сприяє кращому розумінню ринкового середовища, визначенню конкурентних переваг та прийняттю обґрунтованих стратегічних та тактичних рішень для підприємства.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Конкурентний аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Ринок експрес-доставки динамічно розвивається, його становлення відноситься до періоду перших етапів процесу глобалізації. Однак, як і багато інших ринків, ринок експрес-доставки піддається змінам на тлі всесвітніх подій, таких як вплив пандемії, російське військове вторгнення в Україну, зростання конкуренції, що посилює важливість конкурентоспроможності підприємств для їх довготривалого та ефективного функціонування [13].

Конкурентоспроможність поштово-логістичних підприємств – це їх здатність до ведення ефективної конкуренції на ринку, забезпечуючи високу якість, швидкість та доступність послуг, а також впроваджуючи новітні технології. До ключових складових даного визначення належать якість та швидкість послуг, ефективний маркетинг та впровадження інновацій.

Для більш глибокого розуміння ринку експрес-доставки в Україні є доцільним визначити основні тенденції, що з'явилися протягом останнього періоду (рис. 2.1):

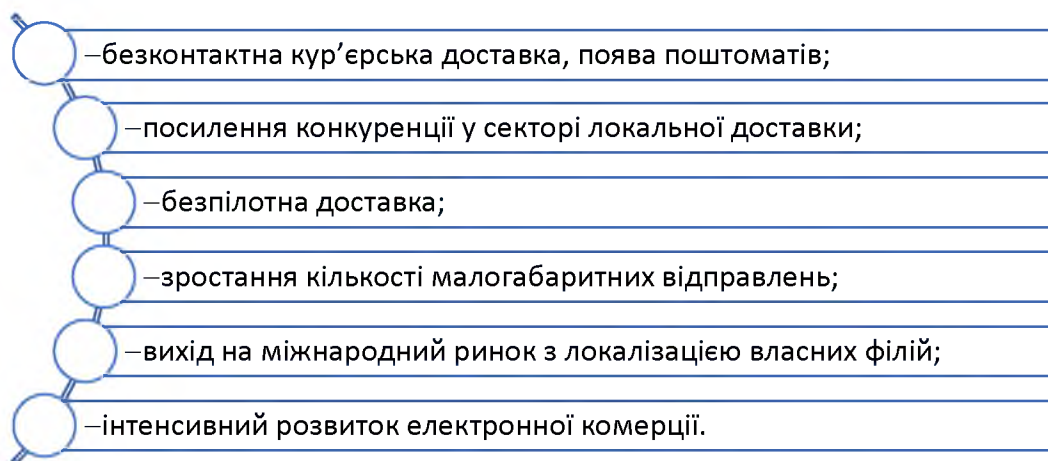


Рис. 2.1. Тенденції ринку експрес-доставки
Джерело: розроблено автором на основі [51,77]

Обсяг ринку експрес-доставки України мав оцінку в 432 млн. відправлень у 2020 р. На ринку функціонують наступні основні гравці: ТОВ «Нова Пошта», АТ «Укрпошта», ТОВ «Meest Express», ТОВ «Делівері».

«Нова пошта» — українська міжнародна група компаній, яка надає послуги логістики, лідер експрес-доставки за обсягами посилок, які були доставлені по Україні. Компанія була заснована в 2001 р. у Полтаві [69].

В Україні ТОВ «Нова Пошта» має широку мережу, яка складається з 9300 відділень та 14000 поштоMATів по всій Україні, а кількість здійснених відправлень за 2022 р., не дивлячись на повномасштабну війну, склала 315 млн. посилок і вантажів.

Для здійснення конкурентного аналізу ТОВ «Нова Пошта» першим кроком потрібно дослідити рівень конкуренції на ринку експрес-доставки України. Визначаємо обсяг ринкових часток основних гравців (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Ринкові частки підприємств-конкурентів

Назва підприємства	Частка ринку (%)
«Нова Пошта»	63
«Укрпошта»	16
«Meest Express»	2
«Делівері»	1

*Розроблено автором на основі [51]

Визначимо рівень конкуренції на ринку за допомогою розрахунку наступних індексів [48]:

- Рахуємо частку перших трьох гравців на ринку за допомогою

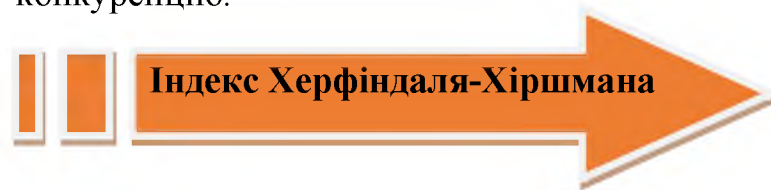
Індексу концентрації (С3), який визначається за формулою (2.1):

$$C_3 = \sum_{y=1}^n Y_i, \quad (2.1)$$

де Y_i - ринкова частка і-того підприємства.

$$C_3 = 63 + 16 + 2 = 81\%.$$

Коефіцієнт концентрації вважається високим, адже на 3 підприємства припадає 81% ринку, що свідчить про високу ступінь концентрації на ринку, а також слабку конкуренцію.



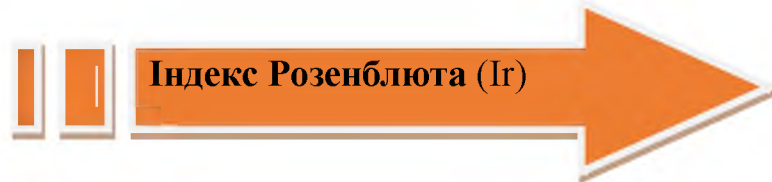
Під час проведення аналізу конкуренції реагує на питому вагу кожного з учасників ринку. Визначаємо концентрацію на ринку за формулою (2.2):

$$HHI = \sum_{i=1}^N S_i^2, \quad (2.2)$$

де S_i – ринкова частка підприємства, а N – кількість підприємств.

$$HHI = 63^2 + 16^2 + 2^2 + 1^2 = 4230.$$

HHI має значення $4230 > 1800$, концентрація є високою, що демонструє низький рівень конкуренції.



Дозволяє визначити рівень монополізації ринку, враховуючи ранг підприємства в залежності від розміру його частки. Розраховуємо індекс за формулою (2.3):

$$Ir = \frac{1}{2 \sum (i \times D_i) - 1}, \quad (2.3)$$

де D_i – частка i -го підприємства на ринку, а i – ранг підприємства в залежності від його частки.

На основі ринкових часток підприємств (табл. 2.1) визначимо їх ранги (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Ранги підприємств - конкурентів

Назва підприємства	Номер рангу
«Нова Пошта»	1
«Укрпошта»	2
«Meest Express»	3
«Делівері»	4

*Розроблено автором на основі [51]

$$I_r = 1/(2*(63*1+16*2+2*3+1*4)-1) = 0,004$$

Індекс Розенблота має значення $0,004 < 1$, що свідчить про відсутність монополізації, ринок є конкурентним. Далі побудуємо модель п'яти сил Портера для ТОВ «Нова Пошта», яка дає змогу визначити рівень конкуренції за наявними конку-рентними перевагами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Модель п'яти сил Портера для ТОВ «Нова Пошта»

Конкурентна сила	Опис параметру	Значення
Проникнення нових конкурентів	Поява нових компаній на ринку доставки і займання ними конкурентних позицій.	2
Поява товарів-замінників	Можливість появи на ринку альтернативи експрес-доставки	1
Конкурентна сила покупців	Мінливість смаків і вподобань споживачів щодо послуг експрес-доставки	1
Конкурентна сила постачальників	Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	3
Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	Збільшення частки ринку існуючих конкурентів та зміцнення конкурентних позицій	3

Джерело: розроблено автором на основі [51, 67, 68, 69]

Отже, найбільший вплив на ТОВ «Нова Пошта» мають два фактори - конкурентна сила постачальників та конкуренція між існуючими на ринку підприємствами. Обидва ці фактори можуть становити загрозу для підприємства.

Обмеження ресурсного потенціалу постачальниками може створити проблеми для ТОВ «Нова Пошта». Якщо постачальники не забезпечують необхідні ресурси або змінюють умови постачання, це може призвести до зниження якості послуг або збільшення витрат компанії, що негативно вплине на її конкурентоспроможність.

Збільшення частки ринку існуючих конкурентів та зміцнення їх конкурентних позицій також може загрожувати ТОВ «Нова Пошта». Якщо конкуренти виходять на той самий рівень якості у схожих послугах або пропонують конкурентні ціни, це може призвести до зменшення частки ринку, яку охоплює підприємство та втрати клієнтів.

Для наступного кроку конкурентного аналізу – побудова карт стратегічних груп конкурентів на ринку, потрібно коротко охарактеризувати діяльність основних конкурентів ТОВ «Нова Пошта»:

– АТ «Укрпошта» є єдиним національним оператор поштового зв'язку на ринку експрес-доставки, засновником і акціонером якого є Міністерство інфраструктури України. «Укрпошта» має найширшу мережу з 11 000 відділень та 24 регіональних філій, забезпечуючи покриття усіх населених пунктів України. Компанія є постачальником поштових, логістичних, а також фінансових та торговельних послуги для приватних осіб і корпоративних клієнтів [70].

– ТОВ «Meest Express» – українська компанія, яка є частиною міжнародної групи компаній Meest, що надає поштово-логістичні, а також фінансові послуги для компаній та фізичних осіб у 40 країнах світу. Наразі компанія має мережу, що налічує більше 4000 відділень та 1500 автоматизованих пристроїв в Україні [68].

ТОВ «Делівері» є частиною групи компаній «DELIVERY», яка була заснована в 2001 р. в Україні [67]. Компанія надає транспортні, а також логістичні послуги на ринку експрес-доставки для сектору B2B (суб'єкти підприємницької діяльності, корпоративний сектор) в Україні та закордоном.

Для визначення головних конкурентів ТОВ «Нова Пошта» будуюмо карти стратегічних груп за наступними критеріями (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Експертні та статистичні дані кожного підприємства за критеріями

Критерії оцінювання конкурентоспроможності	Підприємства ринку експрес-доставки	«Нова Пошта» 1	«Укрпошта» 2	«Meest Express» 3	«Делівері» 4
Частка підприємства на ринку		63	16	2	1
Близька структура послуг підприємства		5	5	3	3
Рівень інвестицій		5	3	5	3
Рівень маркетингу		5	2	4	3
Рівень менеджменту		5	2	4	3
Середня ціна		75	55	62	70

Джерело: розроблено автором на основі [67,68,69,70]

Будуємо карту стратегічних груп за критеріями «Частка підприємства на ринку» та «Близька структура підприємства» (рис.2.2):

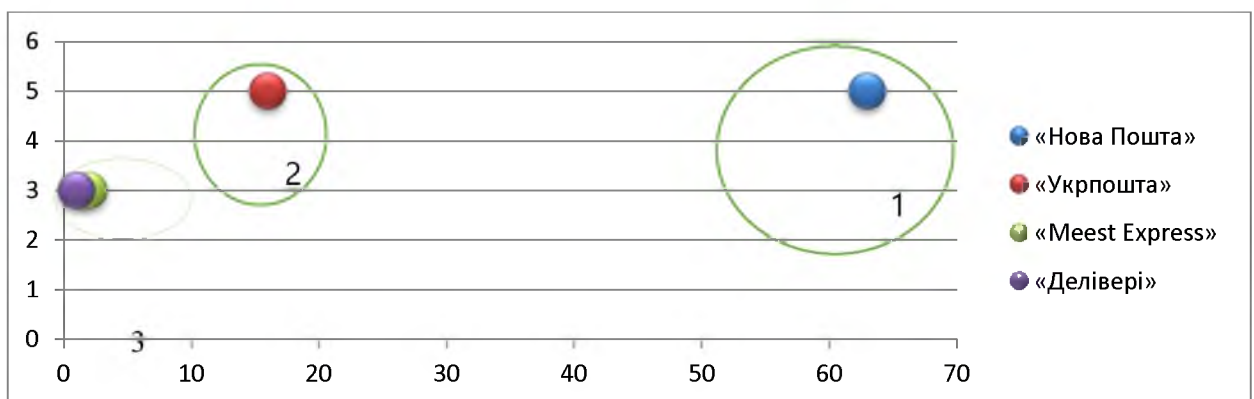


Рис. 2.2. Карта стратегічних груп конкурентів на основі «Частка на ринку – асортимент продукції»

Джерело: розроблено автором на основі табл.2.4

На рис. 2.2 можна побачити, що ТОВ «Нова Пошта» за факторами «Частка підприємства на ринку» та «Близька структура підприємства» самостійно входить до 1-го кола, а тобто першої стратегічної групи ($R_1=63,5$). «Укрпошта» належить другій стратегічній групі ($R_2=16,5$), а «Meest Express» та «Делівері» третій групі відповідно ($R_3=3,6$). Радіуси кіл наведені на рис. 2.2.

Наступним кроком: будемо карту стратегічних груп за критеріями «Рівень менеджменту» та «Середня ціна» (рис.2.3).

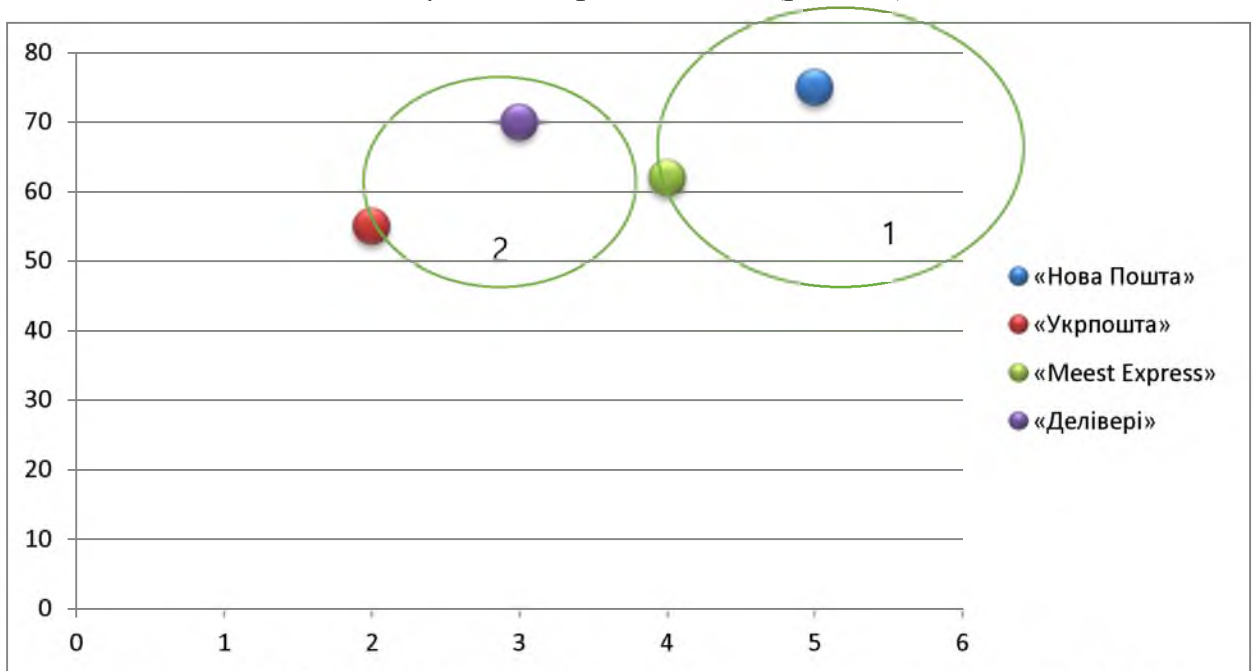


Рис. 2.3. Карта стратегічних груп конкурентів на основі «Рівень менеджменту - середня ціна»

Джерело: розроблено автором на основі табл.2.4

На рис. 2.3 бачимо карту стратегічних груп конкурентів і можемо зробити висновок, що за факторами «Рівень менеджменту» та «Середня ціна» «Нова Пошта» разом з «Meest Express» входить до 1-го кола, а тобто першої стратегічної групи ($R_1=10,37$). «Укрпошта» та «Делівері» належить другій стратегічній групі ($R_2=6,25$).

Наступним кроком: будуємо карту стратегічних груп за критеріями «Рівень інвестицій» та «Рівень маркетингу» (рис.2.4):

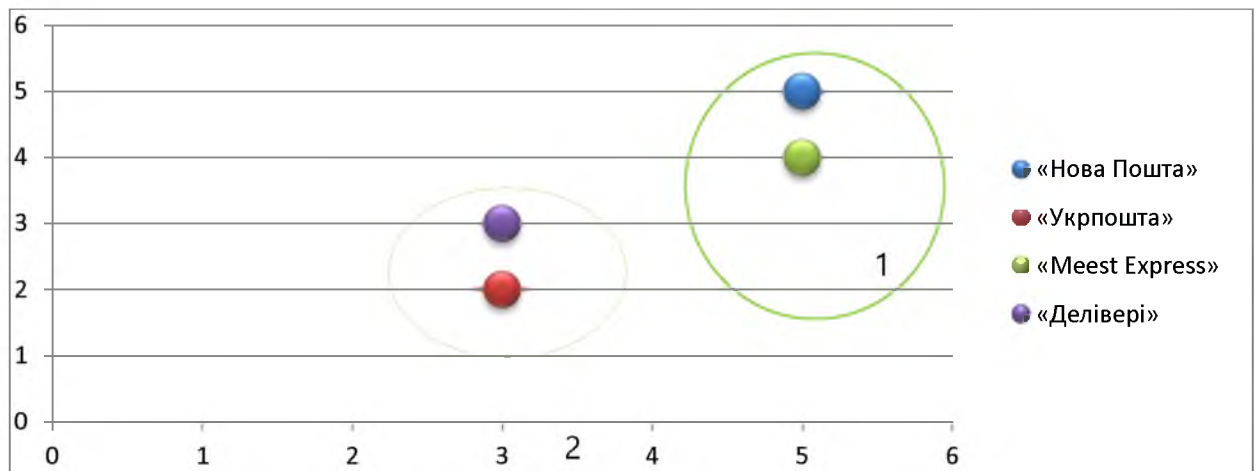


Рис.2.4. Карта стратегічних груп конкурентів на основі «Рівень інвестицій – рівень маркетингу»

Джерело: розроблено автором на основі табл 2.4

На рис. 2.4 бачимо карту стратегічних груп конкурентів і можемо зробити висновок, що за факторами «Рівень інвестицій» та «Рівень маркетингу» «Нова Пошта» разом з «Meest Express» входить до 1-го кола, а тобто першої стратегічної групи ($R_1=10,9$). «Укрпошта» та «Делівері» належить другій стратегічній групі ($R_2=6,5$).

Проаналізувавши усі побудовані карти стратегічних груп підприємств на ринку експрес-доставки, можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» завжди є частиною першої стратегічної групи, а також найчастіше входить до однієї стратегічної групи разом з ТОВ «Meest Express» за вищевизначеними критеріями. Далі для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» використаємо одні з найпоширеніших методів: PEST та SWOT- аналізу (табл. 2.5):

Основними сильними сторонами ТОВ «Нова Пошта» є висока якість та швидкість надання послуг на ринку експрес-доставки з орієнтацією на потреби споживачів.

Наразі ТОВ «Нова Пошта» має досить стабільне фінансове положення та найбільшу частку ринку експрес-доставки.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – висока якість та швидкість надання послуг; – високий рівень впровадження інновацій; – широка клієнтська база, високий рівень впізнаваності бренду; – присутність на міжнародному ринку; – тенденція до розширення партнерських зв'язків; – стабільне фінансове положення. 	<ul style="list-style-type: none"> – найвищі ціни на ринку експрес-доставки; – відсутність прив'язаності клієнтів до бренду; – відсутність програми заохочень та мотивації для співробітників; – активна плінність кадрів; – відсутність впровадження сучасних технологій управління та моніторингу руху транспортних засобів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – розширення асортименту послуг; – поява нових партнерів; – розширення на міжнародному ринку; – підвищення рівню автоматизації робочого процесу; – покращення маркетингової стратегії. 	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення частки ринку конкурентних компаній; – негативний вплив на рентабельність економічної, а також політичної ситуацій в країні; – цінова конкуренція; – зростання цін на технології; – висока конкуренція на міжнародному ринку.

Джерело: розроблено автором на основі [67,68.69]

Також вагомим фактором виступає інтенсивне впровадження інновацій: «Нова Пошта» має 5 відділів інноваційних терміналів, які розробляють власні новітні технології, такі як Zebra-камери, що вимірюють ефективність завантаження BDF-контейнеру, а також робот-traine, який дає змогу вдвічі збільшити продуктивність сортування дрібних відправлень. Можливостями ТОВ «Нова Пошта» є ефективна маркетингової діяльність, яка може бути досягнена завдяки розробці нової маркетингової стратегії, що дасть змогу залучити нових клієнтів та партнерів. «Нова Пошта» може покращити свої ринкові позиції на міжнародному ринку, відкриваючи нові філії та відділення в різних країнах.

Аналізуючи слабкі сторони ТОВ «Нова Пошта» слід виділити найвищі ціни серед конкурентних підприємств, які функціонують на ринку експрес-

доставки, що робить компанію менш привабливою для клієнтів. У ТОВ «Нова Пошта» відсутні інформаційні технології для забезпечення моніторингу руху власних транспортних засобів та побудови оптимальних схем розвезення вантажу, що також інтенсивно впливає на конкурентоспроможності компанії. Серед загроз слід звернути увагу на інтенсивну конкуренцію на міжнародному ринку експрес-доставки, де відомі компанії вже завоювали довіру великої частки клієнтів, а також на нестабільну політичну та економічну ситуацію в Україні для розробки заходів безпеки.

За результатами SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта», було виявлено, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку експрес-доставки. Для покращення конкурентоспроможності рекомендується звернути увагу наступні напрямки вдосконалення: збільшення доступності за рахунок розвитку мережі, підвищення рівню оптимізації робочого процесу, розробка ефективної маркетингової стратегії, розширення мережі клієнтів та партнерів.

Наступним кроком є PEST-аналіз (табл. 2.6), який найчастіше використовується разом зі SWOT-аналізом, оскільки є невід'ємним елементом визначення контексту підприємства та формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Суть PEST-аналізу полягає у виявленні та оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної та перспективної діяльності підприємства.

За результатами PEST-аналізу ТОВ «Нова Пошта», було виявлено, що найбільший вплив на всі чинники має російське військове вторгнення в Україну 2022 р. На основі даного аналізу ТОВ «Нова Пошта» може розробити стратегію протидії загрозам зовнішніх чинників задля посилення конкурентоспроможності на ринку експрес-доставки.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ТОВ «Нова Пошта»	
Політичні чинники (P)	Соціальні чинники (S)
<ul style="list-style-type: none"> – вихід та співпраця компанії на міжнародному ринку; – російське військове вторгнення в Україну; – скорочення поштових потоків через політичні конфлікти; – посилення державного регулювання через законодавства та нормативні акти; – зміна умов безмитного імпортування. 	<ul style="list-style-type: none"> – зміщення пріоритету споживачів у бік отримання новітніх послуг на базі ІКТ; – еміграція економічно активного населення, дефіцит робочої сили; – внутрішня міграція через воєнні дії; – зростаюча частка міленіалів (покоління Y), що активно впроваджують цифрові технології до усіх сфер життя.
Економічні чинники (E)	Технологічні чинники (T)
<ul style="list-style-type: none"> – падіння економіки через російську агресію в бік України, ірраціональні дії Росії щодо економіки України; – низька інвестиційна активність бізнесу та України; – падіння ВВП, зростання інфляції; – відтік коштів іноземних інвесторів внаслідок воєнних ризиків; – посилення монополії продажів у роздрібній торгівлі. 	<ul style="list-style-type: none"> – розробка та впровадження нових технологій логістичної мережі та нових методів обслуговування; – роботизація та автоматизація процесів доставки; – енергоефективна логістика.

Джерело: розроблено автором на основі [51]

Внаслідок конкурентного аналізу ТОВ «Нова Пошта», було досліджено, що компанія функціонує на низько конкурентному ринку експрес-доставки, який динамічно розвивається. На ринку функціонують наступні основні конкуренти: АТ «Укрпошта», ТОВ «Meest Express», ТОВ «Делівері».

Побудувавши карти стратегічних груп підприємств на ринку експрес-доставки, було виявлено, що ТОВ «Нова Пошта» завжди є частиною першої стратегічної групи, а також найчастіше входить до однієї стратегічної групи разом з ТОВ «Meest Express» за наступними критеріями: рівень інвестицій, маркетингу, менеджменту та середня ціна послуг.

За результатами SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта», було виявлено, що компанія має стабільні лідируючі позиції та найбільшу частку ринку експрес-

доставки в Україні. Найбільший вплив на ТОВ «Нова Пошта» за моделлю Портера мають два фактори - конкурентна сила постачальників та конкуренція між існуючими на ринку підприємствами.

2.2. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»

Система управління конкурентоспроможністю є визначним фактором для підприємства у досягненні провідних ринкових позицій, а також забезпечення довготривалого та ефективного функціонування в динамічному конкурентному середовищі. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах мінливості економічних, політичних, соціальних та інших змін зовнішнього середовища. [57]

ТОВ "Нова Пошта" є прикладом успішної компанії, яка змогла зайняти лідируючу позицію на ринку експрес-доставки. Завдяки ефективній системі управління конкурентоспроможністю, компанія завоювала довіру та досягла популярності серед клієнтів, успішно конкуруючи з іншими компаніями на ринку.

Для діагностики системи управління конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» побудуємо блок-схему (рис 2.5), яка являє собою багатофункціональну систему з комплексу взаємопов'язаних блоків управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності компанії



Рис.2.5. Система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»
Джерело: розроблено автором на основі [69]

Блок 1. Для формування необхідної конкурентної стратегії, як один з основних етапів управління конкурентоспроможністю, ТОВ «Нова Пошта» здійснює наступний комплекс дій (рис.2.6).

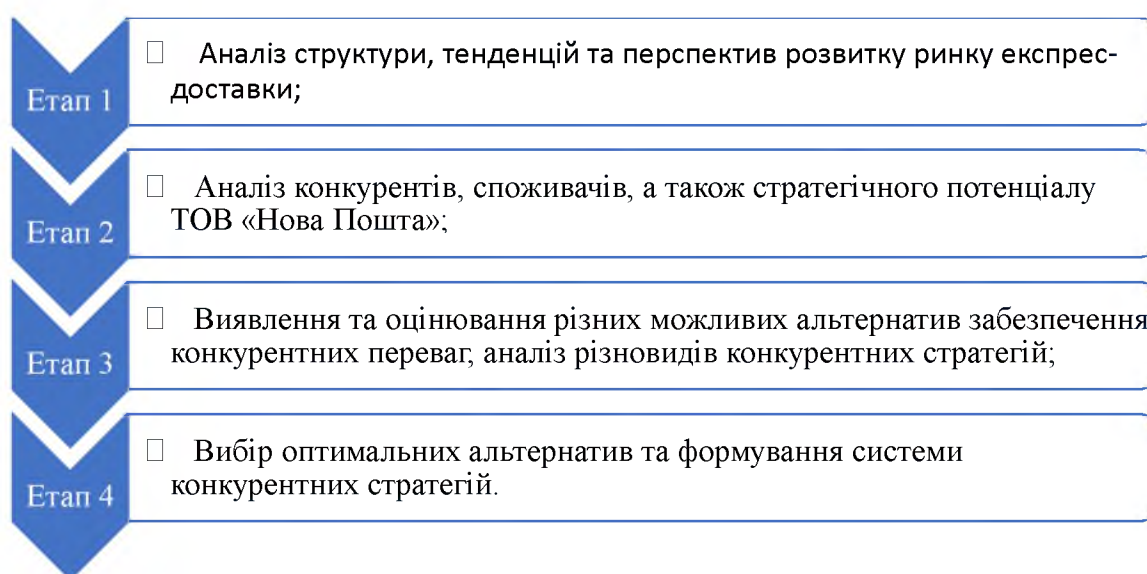


Рис. 2.6. Етапи формування конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта»
Джерело: розроблено автором на основі [35,69]

Для аналізу діяльності та поведінки конкурентів на ринку експрес-доставки у рамках другого етапу ТОВ «Нова Пошта» використовує наступні методи моніторингу за конкурентами: аналіз веб сайтів, соціальних сторінок, рекламної активності та ціноутворень АТ «Укрпошта», ТОВ «Meest Express» та ТОВ «Делівері».

ТОВ "Нова пошта" регулярно переглядає веб-сайти своїх конкурентів для вивчення продуктового асортименту, цін, акцій та пропозицій конкурентів, що дозволяє побудувати карти стратегічних груп за цими критеріями для визначення головних конкурентів та зон, де ТОВ «Нова Пошта» відстає від них [69].

Моніторинг соціальних медіа: аналізуючи публікації, коментарі та відгуки користувачів, ТОВ «Нова Пошта» збирає важливу інформацію щодо рівня сприйняття конкурентних компаній користувачів послуг експрес-доставки, а також досліджує стратегії маркетингу та комунікації конкурентів.

Для більш глибокого дослідження ринку, компанія використовує методи, такі як анкетування або фокус-групи, щоб дізнатися про думки та переваги клієнтів стосовно конкурентів. Це дає змогу визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та вживати заходів для покращення своєї власної пропозиції.

Ще одним з інструментів, які використовує ТОВ "Нова Пошта" на цьому етапі, є регулярні маркетингові дослідження. Ці дослідження допомагають компанії зрозуміти потреби своїх клієнтів, їхні вимоги щодо якості обслуговування та нових послуг. Результати досліджень допомагають компанії адаптувати свою стратегію та розробити нові рішення, які відповідають потребам ринку та клієнтів, які постійно змінюються [37].

Блок 2. Після вибору конкурентної стратегії, ТОВ «Нова Пошта» формує конкурентні переваги, працюючи над своїми слабкими сторонами та можливими загрозами, адже конкурентоспроможність вимагає від підприємства не лише збереження своєї позиції на ринку, але й активного просування і досягнення переваг над конкурентами. Інноваційність,

ефективність, клієнтська орієнтація та інші фактори грають ключову роль у формуванні конкурентних переваг. Дослідимо декілька прикладів того, як ТОВ «Нова Пошта» формує конкурентні переваги:

– ТОВ "Нова пошта" активно розробляє та впроваджує власні інновації на базі п'яти інноваційних терміналів: створення робот-traine, який дає змогу вдвічі збільшити продуктивність сортування дрібних відправлень. Такі інноваційні рішення, які покращують ефективність та якість послуг і формують конкурентну перевагу для ТОВ «Нова Пошта» [10].

– Компанія вкладає значні зусилля у вдосконалення логістичних процесів, що дозволяє їй забезпечувати швидшу доставки, аніж конкурентні підприємства. Ефективна логістика допомагає знижувати витрати, покращувати обслуговування та конкурувати з іншими постачальниками послуг доставки.

– Наразі ТОВ «Нова Пошта» активно розширює свою мережу пунктів обслуговування, аби збільшити свою присутність на ринку та створити конкурентну перевагу над АТ «Укрпошта», яка має більшу кількість відділень: 11000 проти 9300.

Блок 3. Менеджмент якості ТОВ «Нова Пошта» є однією з підсистем системи управління конкурентоспроможності компанії, яка формує фундамент для забезпечення її конкурентоспроможності на ринку експрес-доставки [42]. Компанія застосовує комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, який охоплює: модернізацію виробництва, а також впровадження прогресивних технологічних процесів; розробку потужної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, розширення співробітництва на взаємовигідних умовах із міжнародними партнерськими компаніями; активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства.

Блок 4. Наступною підсистемою системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» є планування діяльності за диверсифікаційними підходом. Даний тип планування передбачає:

проведення політики диверсифікації основних послуг з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку; розробку, а також забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних та оперативних планів продажів й прибутку; використання перспективного бізнес-планування як інструменту створення довгострокових конкурентних переваг; удосконалення методів планування та аналізу собівартості продукції.

Під час діагностики системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» було виявлено, що система компанії складається з чотирьох блоків (підсистем), реалізація яких дозволяє координувати дії менеджменту щодо досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності, забезпечивши оперативне реагування на зміни впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також швидке коригування обраної конкурентної стратегії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки

Для забезпечення системного підходу до процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» на регіональному та міжнародному ринках, а також застосування аналітичних інструментів для ефективного прийняття стратегічних рішень, було вирішено розробити модель управління конкурентоспроможністю.

Розроблена модель складається із семи основних та одного проміжного етапів, базується на методиці динамічного SPACE-аналізу із застосуванням методу аналізу ієрархій, розробленого Т. Сааті [57]. Розроблена модель наведена на рис. 3.1.

Модель управління конкурентоспроможністю, яка базується на аналізі стратегічних бізнес-одиниць та оцінюванні за кожним частковим критерієм, є важливим інструментом для компаній, що прагнуть зрозуміти своє поточне становище, прогнозувати майбутні ризики та можливості, а також розробляти ефективні стратегії [76].

Ця модель дозволить компанії провести комплексний аналіз своєї діяльності, ідентифікувати ключові часткові критерії та визначити їх вагомість, а також оцінити поточний та прогнозований стан кожної бізнес-одиниці. Модель створює засади для розрахунку узагальнених критеріїв та побудови векторів, що дозволяють класифікувати бізнес-одиниці компанії в один з квадрантів SPACE-аналізу та розробляти стратегічні рекомендації.

У результаті застосування цієї моделі, ТОВ «Нова Пошта» матиме можливість більш глибоко визначити рівень власної конкурентоспроможності як на регіональному, так і на міжнародному ринках. Підприємство зможе виявити свої стратегічні розриви, розробити ефективні стратегії та прийняти необхідні заходи для забезпечення успіху та стійкості в конкурентному середовищі.

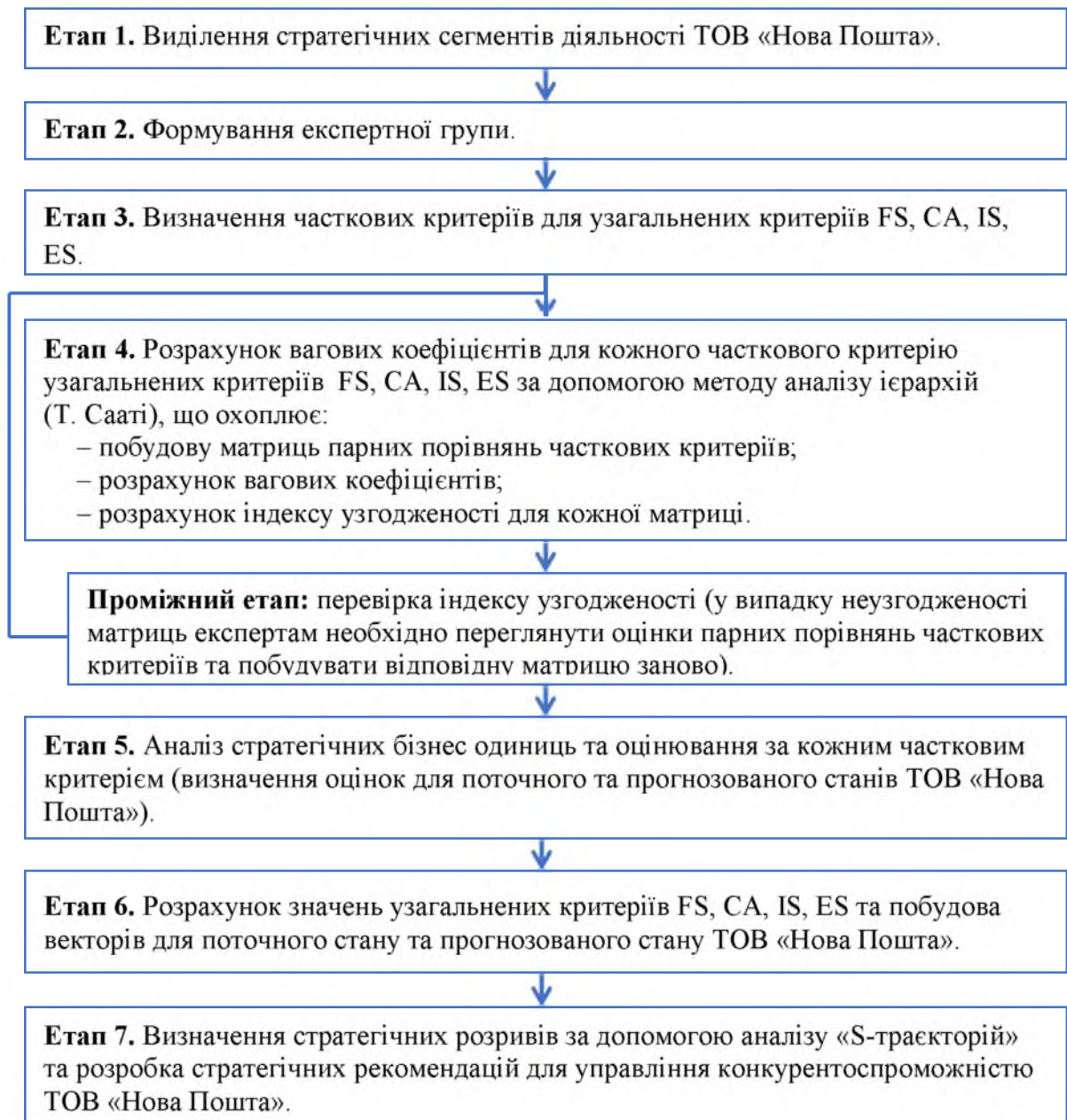


Рис. 3.1. Модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»
Джерело: розроблено автором на основі [76]

Для розкриття можливостей застосування розробленої моделі, нижче наведено сутність кожного етапу та специфіку його реалізації в контексті діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Етап 1. Виділення стратегічних сегментів діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Для розробленої моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» першим етапом є стратегічна сегментація. Цей етап охоплює виділення стратегічних бізнес-одиниць або стратегічних зон господарювання. Для досягнення цієї мети можна використати методику І. Ансоффа або методи стратегічного маркетингу.

Методика І. Ансоффа передбачає використання таких параметрів, як потреба, технологія, тип споживача, географічний район та інтегральний підхід, комбінуючи їх для визначення стратегічних бізнес-сегментів. У випадку ТОВ «Нова Пошта» ці параметри можуть мати наступне значення:

- потреби: визначення основних потреб клієнтів, таких як доставка товарів, логістика, пакування тощо. Підприємство може виокремити стратегічні бізнес-сегменти, що задовольняють ці потреби;

- технологія: оцінка технологічних рішень, які використовуються в галузі поштової та логістичної діяльності. Новітні технології, наприклад, використання штучного інтелекту або автоматизація процесів можуть виступати основою для визначення стратегічних бізнес-сегментів;

- тип споживача: аналіз різних категорій споживачів, таких як бізнес-клієнти, інтернет-магазини, фізичні особи. Виділення стратегічних бізнес-сегментів на основі потреб і вимог різних типів споживачів;

- географічний район: врахування географічного розподілу клієнтів і партнерів ТОВ «Нова Пошта». Виокремлення стратегічних бізнес-сегментів залежно від географічної локалізації та специфіки регіонів;

- інтегральний підхід: врахування комбінації різних параметрів та їх взаємодії. Наприклад, сполучення потреб клієнтів із застосуванням

передових технологій або географічний район, що вимагає спеціалізованих послуг.

За результатами стратегічної сегментації ТОВ «Нова Пошта» можна виділити багато стратегічних бізнес-одиниць. Наприклад: "Експрес-доставка для бізнес-клієнтів", "Електронна комерція та інтернет-магазини", "Міжнародна логістика та експорт". Кожна з цих бізнес-одиниць може вимагати окремої стратегії розвитку та планування, орієнтованої на унікальні потреби та характеристики відповідного сегменту ринку.

Важливо зазначити, що конкретні стратегічні бізнес-одиниці для ТОВ «Нова Пошта» можуть бути визначені на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, розуміння ринкових тенденцій та потреб споживачів, а також стратегічних цілей підприємства.

Етап 2. Створення експертної групи.

Для отримання достовірної оцінки ТОВ «Нова Пошта» та його стратегічних бізнес-одиниць (СБО), необхідно створити експертну групу, яка буде забезпечувати надання об'єктивної та ґрунтовної інформації за всіма критеріями оцінювання. Ця група повинна охоплювати фахівців з кожної СБО, які володіють відповідними компетенціями, навичками, досвідом та знаннями [9].

У випадку ТОВ "Нова Пошта", експертна група може складатися з таких членів:

- менеджери СБО: кожна стратегічна бізнес-одиниця повинна мати свого представника - керівника або менеджера, який має глибоке розуміння свого сегменту ринку та бізнес-процесів пов'язаних з ним. Менеджери можуть надавати конкретні дані про свою галузь, конкурентне середовище та потенційні можливості для розвитку;
- експерти з маркетингу та досліджень ринку: фахівці з маркетингу можуть допомогти у визначенні тенденцій споживання, поведінки клієнтів, аналізу конкурентів та оцінці потенційних ринкових можливостей. Експерти

можуть також забезпечити надання інформацію про маркетингові стратегії та просування продуктів або послуг;

- експерти з логістики та поштових послуг: оскільки ТОВ «Нова Пошта» є поштовою та логістичною компанією, фахівці з цих областей будуть ключовими членами експертної групи. Експерти можуть мати глибокі знання про логістичні процеси, оптимізацію маршрутів доставки, технології вантажоперевезень та інші аспекти, які пов'язані з логістикою та поштовими послугами;

- фінансові аналітики: експерти з фінансів можуть забезпечити оцінку фінансової стабільності ТОВ «Нова Пошта» та кожної СБО. Фінансові аналітики можуть проводити аналіз фінансових показників, оцінювати прибутковість, ліквідність та ефективність використання ресурсів;

- технологічні експерти: враховуючи швидкий розвиток технологій в поштовій та логістичній галузях, експерти з технологій можуть оцінити потенціал технологічних рішень, таких як автоматизація процесів, впровадження штучного інтелекту або використання дронів у доставці.

Ці члени експертної групи разом сформуують мультидисциплінарний підхід для оцінки стратегічних бізнес-одиниць ТОВ «Нова Пошта». Експерти будуть обмінюватися інформацією, аналізувати дані, проводити дослідження та надавати рекомендації для подальшого розвитку та покращення конкурентоспроможності компанії.

Етап 3. Ідентифікація часткових критеріїв оцінювання для кожного з узагальнених критеріїв FS, CA, IS, ES.

Щоб створити бази для процедури оцінювання на етапі SPACE-аналізу, необхідно ідентифікувати часткові критерії оцінювання для кожного з узагальнених (ключових) критеріїв FS (Financial Strength), CA (Competitive Advantage), IS (Industry Strength) та ES (Environmental Stability) [9]. Цей етап є найбільш відповідальним, оскільки перелік часткових критеріїв повинен задовольняти ряд вимог, таких як повнота, мінімальність та вимірюваність.

Нижче наведено приклади можливих часткових критеріїв для кожного з узагальнених критеріїв:

Financial Strength (Фінансова сила ТОВ «Нова Пошта»):

- прибутковість: рентабельність і дохідність компанії;
- фінансова стійкість: рівень забезпеченості капіталом, ліквідність та здатність виконувати фінансові зобов'язання;
- ефективність використання ресурсів: оптимізація витрат та раціональне використання активів.

Competitive Advantage (Конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта»):

- інновації: здатність компанії до впровадження нововведень та розробки унікальних продуктів або послуг;
- бренд і репутація: визнання бренду та довіра споживачів.
- ефективність постачання: якість та швидкість постачання продуктів або послуг.

Industry Strength (Привабливість галузі):

- ринкова позиція: частка ринку та позиція компанії в порівнянні з конкурентами;
- технологічне лідерство: рівень розвитку технологій у галузі та здатність компанії до їх ефективного використання;
- стратегічні партнерства: наявність стратегічних партнерів та співпраця з ними.

Environmental Stability (Стабільність галузі):

- політична стабільність: врахування політичної ситуації в країні та її вплив на бізнес та ринкове середовище;
- економічна стабільність: оцінка макроекономічної ситуації та стабільності ринку, фінансовий клімат;
- правове регулювання: оцінка рівня регулювання в галузі поштових послуг та змін в законодавстві, що потенційно можуть впливати на діяльність компанії.

Етап 4. Розрахунок вагових коефіцієнтів для кожного часткового критерію узагальнених критеріїв FS, CA, IS, ES.

Для розрахунку вагових коефіцієнтів для кожного часткового критерію узагальнених критеріїв FS, CA, IS, ES за допомогою методу аналізу ієрархій (АНП) Томаса Сааті, необхідно виконати наступні кроки:

- побудова матриць парних порівнянь часткових критеріїв: для кожного узагальненого критерію (FS, CA, IS, ES) будується матриця порівнянь, в якій порівнюються часткові критерії один з одним щодо їх важливості. Кожній парі критеріїв присвоюється числове значення, відображаючи ступінь переваги одного часткового критерію над іншим за шкалою відносної важливості.

- розрахунок вагових коефіцієнтів: для кожної матриці парних порівнянь визначаються вагові коефіцієнти, які відображають важливість кожного часткового критерію в межах узагальненого критерію;

- розрахунок індексу узгодженості: для кожної матриці парних порівнянь виконується перевірка узгодженості отриманих результатів шляхом обчислення індексу узгодженості J та порівняння його із еталонним значенням J^* .

Проміжний етап. Перевірка індексу узгодженості.

У разі, якщо J більше $0,1J^*$ (наприклад, для $n = 6$ значення $J^* = 1,24$) експертам необхідно переглянути оцінки парних порівнянь, тобто повернутися до попереднього етапу. У випадку якщо кожна матриця парних порівнянь узгоджена, потрібно переходити до наступного етапу.

Етап 5. Аналіз стратегічних бізнес одиниць та оцінювання за кожним частковим критерієм.

На п'ятому етапі виконується аналіз стратегічних бізнес-одиниць (СБО) ТОВ «Нова Пошта» та їх оцінювання за кожним частковим критерієм для поточного та прогнозованого стану. Експерти оцінюють кожну бізнес-одиницю за обраними частковими критеріями за шкалою від 0 до 6, де 0 відповідає найгіршому значенню, а 6 найкращому значенню відповідно.

Оцінювання проводиться для поточного стану ТОВ «Нова Пошта», а також для прогнозованого стану, що дозволяє порівняти рівень кожної бізнес-одиниці в даний момент і в майбутньому.

Етап 6: Розрахунок значень узагальнених критеріїв FS, CA, IS, ES та побудова векторів для поточного стану та прогнозованого стану ТОВ "Нова Пошта".

Зважування оцінок у межах груп FS, CA, IS, ES відбувається за формулами (3.1-3.4):

$$FS_i = \sum_j w_j^{FS} \times FS_i^j, \quad (3.1)$$

$$CA_i = \sum_k w_k^{CA} \times CA_i^k - 6, \quad (3.2)$$

$$IS_i = \sum_j w_k^{IS} \times IS_i^k, \quad (3.3)$$

$$ES_i = \sum_p w_p^{ES} \times ES_i^p - 6, \quad (3.4)$$

Після виконання цього етапу для кожної бізнес-одиниці необхідно побудувати вектори за формулами (3.5-3.6):

$$x_i = IS_i + CA_i, \quad (3.5)$$

$$y_i = FS_i + ES_i, \quad (3.6)$$

Розраховані вектори необхідно розмістити на матриці SPACE-аналізу, вектори можуть потрапити в один із чотирьох квадрантів: "агресивний стан", "конкурентний стан", "захисний стан", "консервативний стан". Для кожного вектору визначається базова траєкторія, будується матриця динамічного SPACE-аналізу, проводиться аналіз суперпозиції кожної базової траєкторії.

Етап 7. Визначення стратегічних розривів за допомогою аналізу «S-траєкторій» та розробка стратегічних рекомендацій для управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта».

Стратегічні рекомендації повинні базуватися на інтегральному підході на основі аналізу суперпозицій кожної базової траєкторії відповідно до методики SPACE-аналізу.

Для оцінки ефективності розробленої моделі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» на регіональному та

міжнародному ринках експрес-доставки, побудуємо таблицю переваг, яка визначає переваги для підприємства щодо впровадження даної моделі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Переваги розробленої моделі управління конкурентоспроможністю
ТОВ «Нова Пошта»

Перевага	Сутність
Комплексний аналіз	Модель надає можливість провести комплексний аналіз поточного та прогнозованого стану компанії, що дає змогу зрозуміти сильні та слабкі сторони бізнес-одиниць, виявити можливості для розвитку та вирішити наявні проблеми підприємства.
Систематичний підхід	Модель базується на систематичному підході до управління конкурентоспроможністю, що допомагає ідентифікувати ключові часткові критерії та вагові коефіцієнти, які сприяють об'єктивному та структурованому прийняттю рішень.
Оцінка поточного та прогнозованого стану	Модель дає змогу порівняти поточний стан компанії з майбутнім прогнозованим станом. Це допомагає виявити можливі відхилення, прогнозувати тенденції та визначити потенційні ризики та можливості.
Стратегічні рекомендації	Модель надає основу для розробки стратегічних рекомендацій з управління конкурентоспроможністю, а також допомагає виявити стратегічні розриви, визначити оптимальні траєкторії розвитку та розробити плани дій для покращення позицій компанії на ринку.
Гнучкість та адаптивність	Модель може бути адаптована до змінних умов регіонального та міжнародного ринку. Дана модель дозволяє оцінювати та аналізувати різні аспекти конкурентоспроможності, такі як стратегічні партнерства, інновації, ефективність процесів, що дозволяє компанії адаптуватися до змінних ринкових умов та відповідно змінювати свою стратегію.

*Розроблено автором

Отже, усі перераховані фактори допоможуть ТОВ «Нова Пошта» покращити свою конкурентоспроможність як на регіональному, так і на міжнародному ринках експрес-доставки. Модель надає систематичний підхід до аналізу, оцінювання та розробки стратегій, що сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень та забезпечить ефективне управління компанією та її конкурентоспроможністю.

3.2. Обґрунтування стратегій посилення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки

Для обґрунтування та розробки стратегій посилення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» було виконано динамічний SPACE-аналіз компанії за допомогою методу експертного оцінювання [7]. За кожним із критеріїв експертом було виставлено оцінку від 1 до 6. Результати експертного оцінювання наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати експертного оцінювання для матриці SPACE-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Темпи зростання сектору	5	4	0,2
Бар'єри входження на ринок	6	6	0,2
Державне сприяння	5	4	0,1
Стабільність сектору економіки (ES)			
Темпи зростання сектора	5	2	0,2
Мінливість попиту	5	2	0,5
Державне регулювання галузі	4	4	0,1
Діапазон цін на ринку	5	2	0,2
Критерії	Експертні оцінки по підприємству		Вагові коефіцієнти
	Базовий	Прогнозний	
Фінансова сила підприємства (FS)			
Податкова стабільність	4	3	0,2
Витрати на управління	3	2	0,3
Рентабельність інвестицій	5	3	0,3
Фінансова стійкість	5	3	0,2
Конкурентні переваги підприємства (CA)			
Якість продукції	5	4	0,2

Частка на ринку	6	5	0,2
Конкурентне середовище	4	4	0,2
Охоплення географії збуту	6	6	0,4
Привабливість сектору (IS)			
Рівень розвитку галузі	4	4	0,5

*Розроблено автором

Шляхом зважування експертних оцінок у межах кожної групи критеріїв було розраховано параметри SPACE-аналізу (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Розраховані параметри SPACE-аналізу для ТОВ «Нова Пошта»

Значення за ключовими критеріями								Координати векторів			
CA		IS		FS		ES		x		y	
Пот.	Прог.	Пот.	Прог.	Пот.	Прог.	Пот.	Прог.	Пот.	Прог.	Пот.	Прог.
-0,6	-1	4,7	4,4	4,2	2,7	-1,1	-3,8	4,1	3,4	3,1	-1,1

*Розроблено автором

Дані, які необхідні для формування стратегічних рекомендацій для ТОВ «Нова Пошта», а також розробка SPACE-чотирикутника підприємства наведено у табл. 3.4 та рис. 3.2 відповідно:

Таблиця 3.4

Формування стратегічних рекомендацій для ТОВ «Нова Пошта»

ΔCA	ΔIS	ΔFS	ΔES	S-вектор	Стратегічний стан
0,4	0,3	1,5	2,7	(4,1;3,1) (3,4;-1,1)	Агресивний Конкурентний

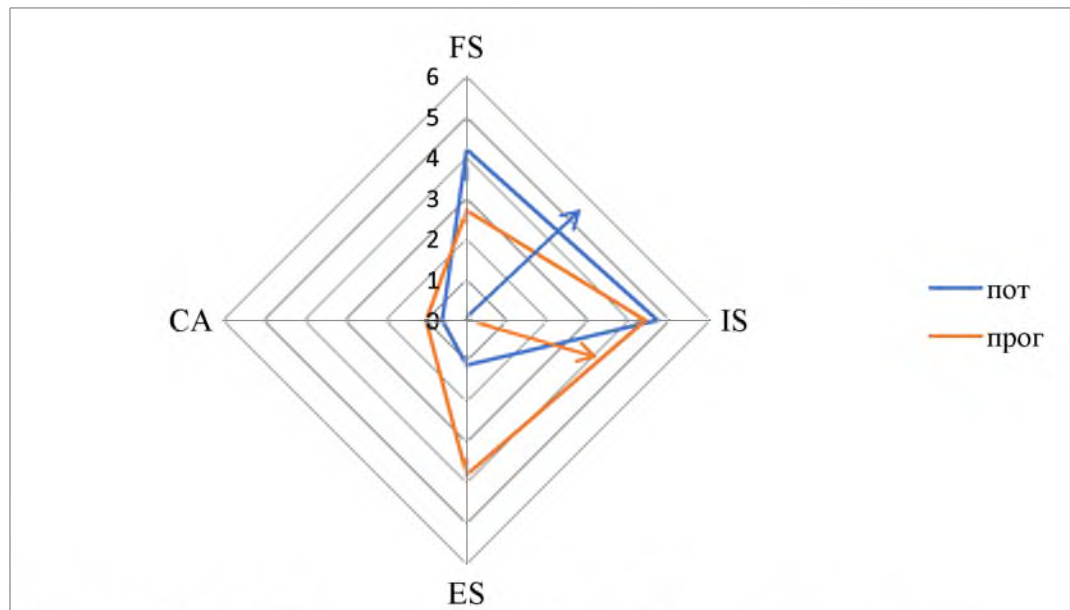


Рис. 3.2. SPACE-чотирикутник для ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором на основі аналізу табл 3.3

За результатами проведеного SPACE-аналізу виявлено, що ТОВ «Нова Пошта» у поточному періоді знаходиться в агресивному стані. Це типовий стан для привабливої галузі промисловості з невеликим рівнем невизначеності середовища. Компанія має конкурентну перевагу, яку вона може зберегти завдяки своєму фінансовому потенціалу.

На основі результатів SPACE-аналізу, було розроблено наступні стратегічні рекомендації для поточного стану ТОВ «Нова Пошта»:

- Захоплення ринку (посилення частки ринку). Дана рекомендація може бути впроваджена шляхом збільшенню присутності ТОВ «Нова пошта» на ринку експрес-доставки. Завдяки розширенню власної мережі філій і пунктів обслуговування в різних регіонах, компанія забезпечить більш широке охоплення ринку. Постійне вдосконалення логістичних процесів та використання сучасних технологій можуть допомогти в удосконаленні та забезпеченні якості послуг, що сприятиме залученню нових клієнтів і збільшенню частки ринку компанії.

- Центрована диверсифікація: розширення бізнесу компанії в межах її основних компетенцій і пропозицій. Для ТОВ «Нова Пошта» це

означає розширення своєї діяльності в суміжних галузях, які пов'язані з логістикою і доставкою. Наприклад, компанія може розглянути можливість надання послуг зі складського управління або електронної комерції. Це дозволить компанії розширити свої можливості і привернути нових клієнтів, що збільшить її конкурентоспроможність [12].

– Покращення фінансового стану. ТОВ «Нова Пошта» може розглянути різні шляхи для розвитку власного фінансового потенціалу. Наприклад, компанія може залучати додаткові інвестиції для розширення своїх операцій, модернізації технологічної бази або покращення інфраструктури. Додаткові фінансові ресурси допоможуть компанії реалізувати стратегічні проекти та зміцнити її позицію на ринку.

– Маркетингова стратегія. Для ТОВ «Нова Пошта» рекомендовано розробити ефективну маркетингову стратегію для залучення уваги нових клієнтів та збереження існуючих. Дана рекомендація охоплює розробку та впровадження рекламних кампаній, привабливих промоакцій та знижок, розвиток програм лояльності та поліпшення якості обслуговування. Застосування даних маркетингових інструментів допоможе ТОВ «Нова Пошта» залучити нових клієнтів, підвищити свою конкурентоспроможність та збільшити частку ринку.

Під час аналізу було виявлено, що в прогнозованому періоді ТОВ «Нова Пошта» перебуватиме у конкурентному стані. Це пов'язано зі зміною стабільності на ринку через російське військове вторгнення в Україну. ТОВ «Нова Пошта» матиме конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу, тому критичним фактором для ТОВ «Нова Пошта» є саме фінансовий потенціал.

На основі даного висновку, було розроблено наступні стратегічні рекомендації для прогнозованого стану ТОВ «Нова Пошта»:

– Горизонтальна диверсифікація: розширення діяльності компанії в межах її основної галузі або в суміжних галузях. ТОВ «Нова Пошта» рекомендовано розширити своїх послуг та пропозицій в межах сектора

логістики та експрес-доставки. Компанія може розглянути можливості для відкриття нових відділень та встановлення більшої кількості поштоматів у житлових будинках та торгівельних центрів, впровадження нових технологій та вдосконалення логістичних процесів для покращення якості та швидкості доставки.

– Конгломератна диверсифікація: розширення діяльності компанії в нових, не пов'язаних з основною галуззю бізнесу секторах [14]. ТОВ «Нова Пошта» рекомендовано розглянути можливості для проникнення в нові галузі, які мають потенціал для розвитку та вигідні тенденції. Наприклад, компанія може розглянути можливість розширення своїх послуг у сфері електронної комерції або іншій перспективній сфері такої, як дропшипінг, що дасть можливість компанії використати свої ресурси та досвід у нових галузях, створюючи нові джерела доходу.

Для обґрунтування доцільності, а також розробки стратегій посилення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» було виконано динамічний SPACE-аналіз компанії за допомогою методу експертного оцінювання. На основі результатів SPACE-аналізу, було виявлено, що ТОВ «Нова Пошта» знаходиться в агресивному стані, після чого були надані стратегічні рекомендації, що охоплюють: захоплення ринку, центрована диверсифікація, покращення фінансового стану, розробка маркетингової стратегії. Прогнозований стан ТОВ «Нова Пошта» характеризується як конкурентний та вимагає наступних стратегій: горизонтальна та конгломератна диверсифікація відповідно. Впровадження даних стратегічних рекомендацій допоможе ТОВ «Нова Пошта» розширити свої можливості, привернути нових клієнтів, створити нові джерела доходу, а також удосконалити та забезпечити високу якість послуг, що посилить конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети, в даній дипломній роботі було досліджено та опрацьовано теоретичні основи управління конкурентоспроможності підприємства, практичне використання отриманих теоретичних знань для розробки моделі управління конкурентоспроможності для ТОВ «Нова пошта» на основі комплексного оцінювання конкурентоспроможності, а також розробка та обґрунтування необхідних стратегій посилення конкурентоспроможності підприємства. Згідно з визначеними завданнями у дипломній роботі, було отримано основні висновки та результати, які наведені нижче.

Відповідно до поставлених завдань в першому розділі дипломної роботи була розкрита сутність і складові поняття «конкурентоспроможності» як суб'єкта управління підприємства. Конкурентоспроможність, як об'єкт управління є складним механізмом, що охоплює одночасно зовнішні фактори, які створюють передумови для виходу підприємства на ринок, а також велику сукупність внутрішніх факторів, що визначають здатність підприємства успішно зайняти своє місце к конкретному середовищі та вести довгострокову ефективну діяльність.

Встановлено методичні інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства базується на різних ознаках, таких як спосіб оцінювання, форма представлення результатів, використані показники та змінні, ступінь охоплення аспектів функціонування та рівень ухвалення рішення. Кожен метод має свої особливості та використовує різноманітні підходи для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі дипломної роботи внаслідок проведення конкурентного аналізу ТОВ «Нова Пошта», було досліджено, що компанія функціонує на низько конкурентному ринку експрес-доставки, який динамічно розвивається. На ринку було досліджено діяльність наступних основних конкурентів: АТ «Укрпошта», ТОВ «Meest Express», ТОВ

«Делівері». Побудувавши карти стратегічних груп підприємств на ринку експрес-доставки, було встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» завжди є частиною першої стратегічної групи, що підтверджує її лідируючу позицію на ринку, а також компанія найчастіше входить до однієї стратегічної групи разом з ТОВ «Meest Express» за наступними критеріями: рівень інвестицій, рівень маркетингу, рівень управління та середня ціна послуг. За результатами PEST-аналізу ТОВ «Нова Пошта», було виявлено, що найбільший вплив на всі чинники має російське військове вторгнення в Україну 2022 року. За результатами проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта», було виявлено, що компанія має стабільні лідируючі позиції та найбільшу частку ринку експрес-доставки в Україні, а сильними сторонами підприємства є висока якість та швидкість надання послуг з орієнтацією на потреби споживачів, стабільне фінансове положення та інтенсивне впровадження інновацій. Найбільший вплив на ТОВ «Нова Пошта» за моделлю Портера мають два фактори - конкурентна сила постачальників та конкуренція між існуючими на ринку підприємствами.

Під час діагностики системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» було виявлено, що система компанії складається з чотирьох блоків (підсистем): визначення конкурентної стратегії, менеджмент якості та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, формування конкурентних переваг, а також планування діяльності підприємства. Реалізація даних блоків дозволяє координувати дії менеджменту щодо досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності, забезпечивши оперативне реагування на зміни впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також швидке коригування обраної конкурентної стратегії.

Відповідно до поставлених завдань в третьому розділі дипломної роботи було розроблено модель управління конкурентоспроможністю для ТОВ «Нова Пошта» на основі комплексного оцінювання, яке базується на методиці динамічного SPACE-аналізу із застосуванням методу аналізу ієрархій, розробленого Т. Сааті. Для обґрунтування та розробки стратегій

посилення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» було виконано динамічний SPACE-аналіз компанії за допомогою методу експертного оцінювання.

На основі результатів SPACE-аналізу, було розроблено стратегічні рекомендації для поточного агресивного та прогнозованого конкурентного стану ТОВ «Нова Пошта»: захоплення ринку, центрована диверсифікація, покращення фінансового стану, розробка маркетингової стратегії, а також горизонтальна та конгломератна диверсифікація відповідно. Впровадження даних стратегічних рекомендацій допоможе ТОВ «Нова Пошта» розширити свої можливості, привернути нових клієнтів, створити нові джерела доходу, а також удосконалити та забезпечити високу якість послуг, що посилить конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Ф.К. Фінансування зовнішньої торгівлі: суть, особливості, джерела. Ринок цінних паперів України. 2018. №3-4. С. 3-8.
2. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 198-203.
3. Бабайлов В.К. Менеджмент: наука та практика: посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 275 с.
4. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Центр учбової літератури, 2014. 328 с.
5. Балан В. Г., Анісімова Л.А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки. Випуск 25. 2011. С. 33–42.
6. Балан В.Г. Стратегічне управління. Навчально-методичний посібник для виконання самостійної роботи. К.: Наукова столиця, 2021. 180 с.
7. Балан В. Г., Бутенко Н.В. Використання методів нечіткої логіки в оцінці конкурентоспроможності торгових марок. Вісник Академії праці та соціальних відносин. 2005. № 5. С. 33–38.
8. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи багатокритерійного аналізу: навчальний посібник. К. : Наукова столиця, 2023. 154 с.
9. Балан В. Г., Тимченко І.П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. Схід. № 4 (144), 2016. С. 5–16.
10. Бобирев Д.Б. Конкурентні переваги і їх зв'язок з інноваційною діяльністю і конкурентоспроможністю підприємства. Наукові вісті Далівського університету. 2015. № 10. URL: <http://nbuv.gov.ua> (дата звернення: 23.05.2023)

11. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб. Економічна література, 2016. 225 с.
12. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2018. № 38. С. 131–140.
13. Буряк В.Г., Захарченко Л.А., Орлов В.М., Спільна Н.П. Економіка поштового зв'язку. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова. 201. 544 с.
14. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. № 23. С. 208-213.
15. Величко Є.І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 221-227.
16. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Х.: ВД«ІНЖЕК», 2013. 240 с.
17. Грицюк Е.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Дакор, 2016. 303 с.
18. Герєга Г. Ф. Концептуальні засади ефективності функціонування сучасних економічних систем. Ефективність державного управління. Економіст. 2014. № 38. С. 490–496.
19. Гонтарєва І. В. Умови формування та властивості системної ефективності діяльності підприємства. Економіка розвитку. 2014. № 4. С. 79–82.
20. Гончарук П.А. Конкурентоспроможність – необхідна умова функціонування підприємства. Держава та регіони. 2014. № 2. С. 62–65.
21. Горелкіна С.Б. Операційний менеджмент в галузі зв'язку: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ, 2015. 311 с.
22. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник 4-те вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2013. 452 с.

23. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства. Центр учбової літератури, 2015. 304 с.
24. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: навч. посіб. 2016. 384 с.
25. Єрмоєнко Н. Ю. Конкурентні переваги підприємства. Управління розвитком. 2014. № 13. С. 31-34.
26. Жебка В. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Логос, 2017. 314 с.
27. Іванов Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія . За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2013. 384 с.
28. Ігнат'єва І.А. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу: підручник. К.: КНУТД, 2012. 242 с.
29. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Мачулін, 2016. 504 с.
30. Карлина Т.В. Структура организации и конкурентные преимущества. Проблемы теории и практики управления. 2012. № 6. С. 76-84.
31. Ковальов Є. В. Принципи менеджменту: навч. посіб. ХНУВС, 2018. 99 с.
32. Кожушко Л.Ф. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Рівне: НУВГП, 2016. 291 с.
33. Кожушко Л.Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 396 с
34. Кендюхов О. В., Болгов В. Є., Залізнюк В. П. Чинники ефективності експортної діяльності підприємства. Економіка і організація управління. 2017. № 1. С. 38–51.
35. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія .Одеса: Атлант. 2015. 470 с.

36. Косянчук Т. Ф. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. С. 113–116.
37. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155–163..
38. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: НТУ "ХПІ". 2018. 463 с.
39. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навч. Посіб. Тернопіль: ТНЕУ. 2016. 302 с.
40. Мазаракі А.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. КНТЕУ.2012. 823 с.
41. Меліхов А.А. Конкурентні переваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № . С. 168-172.
42. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. К.: Нічлава, 2011. 624 с..
43. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства .«Молодий вчений». 2015. № 2 . С. 179-185.
44. Моргун Г. В. Концепція стратегічного управління експортно - імпортою діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 2. С. 71–77.
45. Надточій К.М. Конкурентні переваги як базис для вибору та розробки стратегії подолання ринкових бар'єрів. Молодий вчений. 2015. № 3. С. 28-33.
46. Орлов В.М. Економіка поштового зв'язку: навч. посіб. Одеса: ВМВ. 2015. 468 с.
47. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім.

М.Є. Жуковського. Харків: ХАІ, 2010. С. 5–16.

48. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2017. 264 с.

49. Потенціал підприємства: формування та використання: Підручник. вид. 2-ге, перероб. та допов. К.: ЦУЛ, 2014. 248 с.

50. Про затвердження Правил надання послуг поштового зв'язку: Постанова КабМіну України. 5 бер. 2009 р. № 270. Офіційний вісник України. 2009. 6 квіт. С. 357

51. Тараненко О. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 4. С. 84-92.

52. Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving, by W. Kuncoro and W.O. Suriani Asia Pacific Management Review, 23.2018. pp. 186-192

53. Creating competitive advantage through source basic capital strategic humanity in the industrial age 4.0, by A. Malik. International Research Journal of Advanced Engineering and Science, 4.2019. pp. 209-215

54. Jamie, G.P.; Rebecca Oliver, E. Entrepreneurial competencies: A required skill for business performance. Eur. J. Bus. Innov. Res. 2020. pp. 50–61

55. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations – New York : Free Press, 1990. p.426

56. Tidd, Joseph. Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. Third Edition – John Wiley & Sons, Ltd. 2005. 582 p

57. Saaty T. Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures. Journal of Mathematical Psychology, 1977. – № 15. – P. 234–281

58. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free press, М.: Альпинабизнесбукс, 2008. URL:<http://loveread.ec/notes.php?id=79155#26>

59. Баришполь Н. С. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка та держава. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5610>
60. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 4. С. 74-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_4_10
61. Гуцол О. А., Ільєнко О. В., Лук'яненко І. В., Марценюк В. І. Дослідження проблем формування конкурентоспроможної моделі розвитку аграрного виробництва в Україні. Економіка та суспільство. 2019. № 20. С. 162-166. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/20_ukr/32.
62. Каркунова К. Популярність служб доставки серед інтернет-магазинів. Аналіз українських служб доставки. URL: <https://horoshop.ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/>
63. Кравець О. І., Лапінська О. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Вінницького університету. Економіка. 2018. Вип. 4. С. 169-175. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/7/791>
64. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства». URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf (
65. Методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства. // 2021. URL: <https://posibniki.com.ua/post-metodiki-ocinyuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva>
66. Найпопулярніші служби доставки серед українського e-commerce - опитування horoshop.ua URL: <https://retailers.ua/news/partneryi/8174-samyie-populyarnyie-slujbyi-dostavki-sredi-ukrainskogo-e-commerce>
67. Офіційна сторінка компанії «Делівері». URL: <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/GenericPages/DbIndex/7>

68. Офіційна сторінка компанії «Meest Express». URL: <https://ua.meest.com/>
69. Офіційна сторінка компанії «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
70. Офіційна сторінка компанії «Укрпошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
71. Полянська К.А. Формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Київ, 2021. URL: <https://nam.kiev.ua/files/diplomy/dyplom-polianska-075-2021.pdf> (
72. Росік Л.. Ринок доставки: Чи є альтернатива літерам? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2111474-rinok-dostavki-ci-e-alternativa-lideram.html>
73. Соколовська В. В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Ефективна економіка. 2010. № 10. URL: <http://nbuv.gov.ua>
74. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці / Економіка і суспільство. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf
75. Тошина Н. М. Концептуальний підхід до формування стратегії підприємства. Бізнес-навігатор. URL: http://www.mdct.ru/portal/Soc_Gum/Biznes/2010_2/2010/02/100222.pdf.
76. Ухо Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю поштово-логістичних підприємств на ринку експрес-доставки: зб. тез доп. міжнар. наук.-теор. конф., 16.06.2023, м. Афіни, Грецька Республіка. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/view/16.06.2023>
77. Чухрай Н. І. Перевізники чи логістичні оператори? URL: <http://www.translog.com.ua/archive/131/number13/print/1>

COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS

SCIENTIA

16

JUNE, 2023

ATHENS, HELLENIC REPUBLIC

THE PROCESS AND DYNAMICS OF THE SCIENTIFIC PATH

IV INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND THEORETICAL CONFERENCE



**EUROPEAN
SCIENTIFIC
PLATFORM**



Ухо Єва Олександрівна

здобувач вищої освіти економічного факультету
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

Науковий керівник: Овчаренко Тетяна Сергіївна

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ

Ринок експрес-доставки динамічно розвивається, його становлення відноситься до періоду перших етапів процесу глобалізації. Однак, як і багато інших ринків, ринок експрес-доставки піддається змінам на тлі всесвітніх подій, таких як вплив пандемії, російське військове вторгнення в Україну, зростання конкуренції, що посилює важливість управління конкурентоспроможністю підприємств для їх довготривалого та ефективного функціонування. Серед ключових складових конкурентоспроможності поштово-логістичних підприємств необхідно виділити якість та швидкість послуг, ефективний маркетинг та впровадження інновацій.

Конкурентоспроможність поштово-логістичних підприємств – це їх здатність до ведення ефективної конкуренції на ринку, забезпечуючи високу якість, швидкість та доступність послуг, а також впроваджуючи новітні технології. Управління конкурентоспроможністю поштово-логістичних підприємств має вирішальне значення у досягненні провідних ринкових позицій, а також забезпеченні довготривалого та ефективного функціонування в динамічному конкурентному середовищі.

Метою управління конкурентоспроможністю поштово-логістичного підприємства є забезпечення його сталого функціонування в умовах мінливості економічних, політичних, соціальних та інших змін зовнішнього середовища.

Для забезпечення системного підходу до процесу управління конкурентоспроможністю поштово-логістичних підприємств на регіональному та міжнародному ринках, а також застосування аналітичних інструментів для ефективного прийняття стратегічних рішень, виникає необхідність у розробці моделі управління конкурентоспроможністю, яка буде побудована на основі зазначених аспектів. Розроблена модель (рис. 1) складається із семи основних та одного проміжного етапів і базується на методиці динамічного SPACE-аналізу [1] із застосуванням методу аналізу ієрархій, розробленого Т. Сааті [2].

Модель управління конкурентоспроможністю, яка базується на аналізі стратегічних бізнес-одиниць та оцінюванні за кожним частковим критерієм, є важливим інструментом для поштово-логістичних підприємств, що прагнуть зрозуміти своє поточне становище, прогнозувати майбутні ризики та можливості, а також розробляти ефективні стратегії.

Дана модель дасть змогу підприємству провести комплексний аналіз своєї діяльності, ідентифікувати ключові часткові критерії та визначити їх важливість, а також оцінити поточний та прогнозований стан кожної бізнес-одиниці. Модель створює засади для розрахунку рівня кожної бізнес-одиниці (СБО) підприємства за узагальненими критеріями (фінансова сила (FS), конкурентні переваги (CA), привабливість (IS) та стабільність (ES)

сегмента ринку), побудови відповідних S-векторів та ідентифікації стратегічних рекомендацій для цих СБО [1].

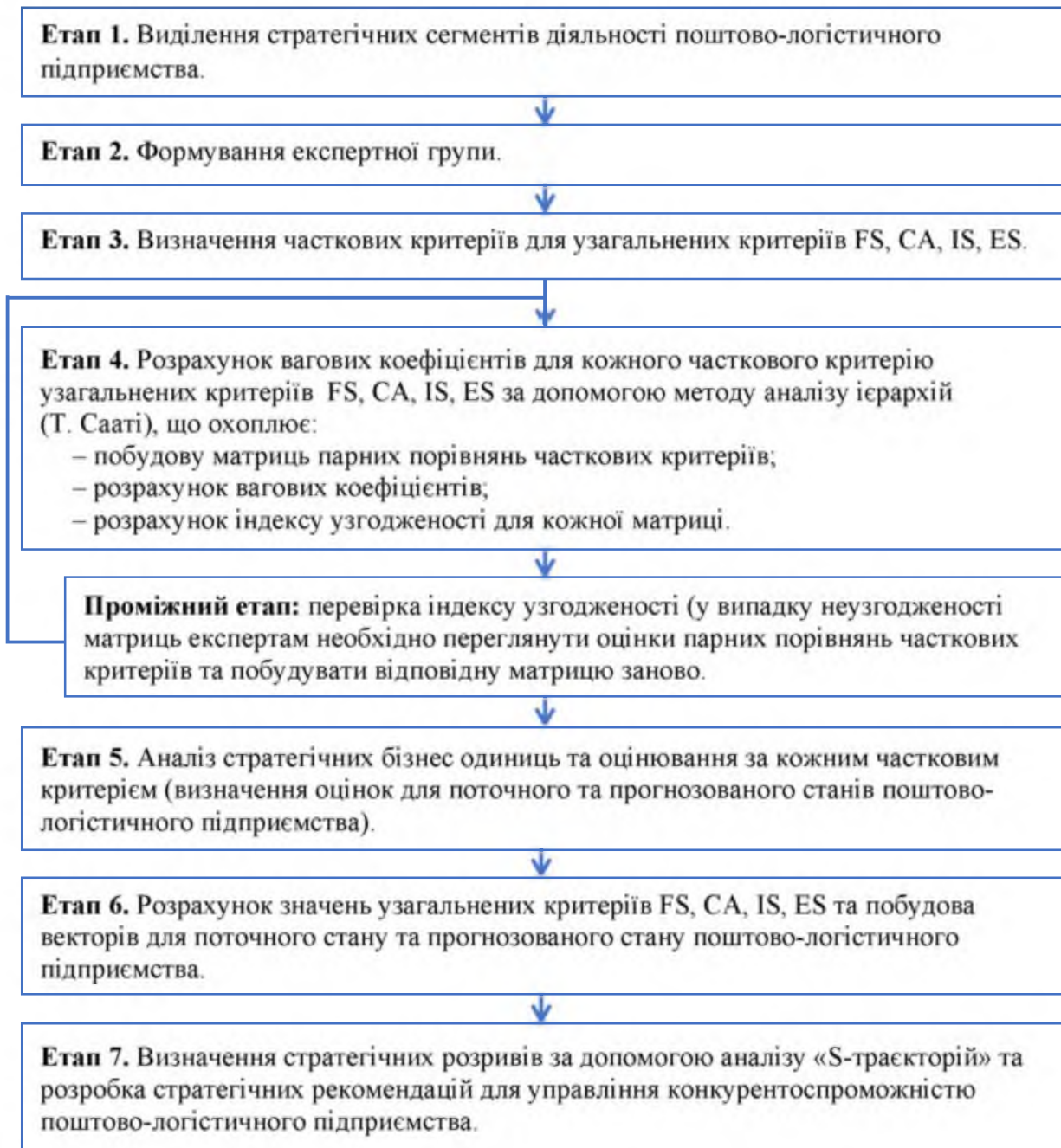


Рис. 1. Модель управління конкурентоспроможністю поштово-логістичних підприємств

У результаті застосування цієї моделі, поштово-логістичне підприємство матиме можливість більш ґрунтовно визначити рівень його конкурентоспроможності як на регіональному, так і на міжнародному ринках. Підприємство зможе виявити свої стратегічні розриви, розробити ефективні стратегії та впровадити необхідні заходи для забезпечення успіху та стійкості в конкурентному середовищі.

Отже, управління конкурентоспроможністю поштово-логістичних підприємств має вирішальне значення у досягненні ними провідних ринкових позицій, а також забезпеченні

ефективного функціонування та сталого розвитку в динамічному конкурентному середовищі. Розроблена модель надає систематичний підхід до аналізу, оцінювання й розробки стратегій та формує фундамент для забезпечення ефективного управління поштово-логістичним підприємством та його конкурентоспроможністю.

Список використаних джерел:

1. Балан В. Г., Тимченко І.П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. Схід. № 4 (144), 2016. С. 5–16.
2. Saaty T. Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures. *Journal of Mathematical Psychology*, 1977. – № 15. – P. 234–281.