

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування _____ протокол № _____ від _____

завідувач кафедри _____ Оксана НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) _____ рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

« Підвищення конкурентоспроможності підприємства »

(тема роботи)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма _____ «Підприємництво»
(назва освітньої програми)

Здобувач  _____ Аліса Лупіка
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____  _____ Ігор Матюшенко
(підпис) (ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО
(ім'я, прізвище)

(підпис)
«22» вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації
спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»
(назва освітньої програми)

Тема роботи: Підвищення конкурентоспроможності підприємства
керівник роботи Матюшенко Ігор Юрійович, професор, доктор
економічних наук, кандидат технічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-
5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: Господарський кодекс України, Закон України «Про поштовий зв'язок», Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» та інші нормативно-правові акти; Статут ТОВ «Нова Пошта», фінансова звітність (Баланс, Звіт про фінансові результати) та внутрішня документація ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр.; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємств; аналітичні огляди ринку логістики України; офіційні інтернет-ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Дослідити теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності підприємства, визначити ключові фактори конкурентних переваг та методичні підходи до їх оцінки.
2. Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта», оцінити поточний рівень його конкурентоспроможності на ринку та розробити комплекс практичних заходів щодо його підвищення.

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти _____ (підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи _____

(підпис) (ім'я, прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Лупіки Аліси Ігорівни на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємства» викладена на 68 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 5 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел включає 68 найменувань.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта» в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою роботи є оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення.

У роботі розглянуто теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства, зокрема розкрито економічну сутність даного поняття, систематизовано фактори формування конкурентних переваг та узагальнено методичні підходи до її оцінки. Встановлено, що конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою, яка формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів та визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкуренції.

У аналітичній частині проведено дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта», надано організаційно-економічну характеристику підприємства та здійснено аналіз ринкового середовища. Визначено, що підприємство займає лідерські позиції на ринку логістичних послуг України, що забезпечується розвиненою інфраструктурою, високим рівнем інноваційності та ефективною системою управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності підприємств логістичної галузі.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, логістика, ринок послуг, конкурентні переваги, інтегральний показник, ефективність діяльності, інновації.

Annotation

The qualification thesis of the student Lupyka Alisa Ihorivna on the topic *“Improving the Competitiveness of an Enterprise”* is presented on 68 pages of computer-typed text. It contains 5 tables, 3 figures, and the list of references includes 68 sources.

Object of research – the economic activity of LLC “Nova Poshta” in a competitive market environment.
Subject of research – theoretical, methodological, and practical aspects of forming and improving enterprise competitiveness.

Purpose of the study is to assess the level of competitiveness of LLC “Nova Poshta” and to develop practical recommendations for its improvement.

The thesis examines the theoretical foundations of enterprise competitiveness, including the economic essence of the concept, systematization of factors shaping competitive advantages, and generalization of methodological approaches to its assessment. It is established that competitiveness is an integral characteristic formed under the influence of a combination of internal and external factors and determines the ability of an enterprise to operate effectively in a competitive environment.

The analytical part of the study examines the activities of LLC “Nova Poshta,” provides its organizational and economic characteristics, and analyzes the market environment. It is determined that the company holds leading positions in the Ukrainian logistics services market, supported by a developed infrastructure, a high level of innovation, and an effective management system.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed recommendations to improve the efficiency of logistics enterprises.

Keywords: enterprise competitiveness, logistics, service market, competitive advantages, integral indicator, performance efficiency, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	1
0	
1.1. Економічна сутність та значення конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2. Фактори формування конкурентних переваг підприємства.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз ринкового середовища.....	27
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.....	36
2.3. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	45
Висновки до розділу 2.....	52
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена суттєвими змінами, які відбуваються в економіці України під впливом глобалізаційних процесів, розвитку міжнародної співпраці та посилення конкурентного тиску як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. За таких умов здатність підприємств ефективно конкурувати стає визначальним чинником їхнього успішного функціонування. Рівень конкурентоспроможності відображає не лише поточний стан підприємства, а й його можливості адаптуватися до змін, утримувати позиції на ринку, досягати стабільних фінансових результатів і забезпечувати перспективи подальшого розвитку.

Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкою зміною потреб споживачів, активним впровадженням цифрових технологій та стрімким розвитком електронної комерції. У зв'язку з цим підприємства змушені постійно переглядати підходи до управління, підвищувати ефективність використання ресурсів, впроваджувати інноваційні рішення та шукати нові способи формування конкурентних переваг. Особливо гостро ці виклики проявляються у сфері логістики, де конкуренція є інтенсивною, а темпи розвитку ринку залишаються високими.

Важливим прикладом функціонування в таких умовах є діяльність ТОВ «Нова Пошта», яке займає провідні позиції на ринку експрес-доставки в Україні. Компанія працює в середовищі постійного конкурентного тиску як з боку національних операторів, так і міжнародних компаній. Попри значні досягнення, на діяльність підприємства впливають фактори, пов'язані зі зростанням витрат, змінами у нормативному регулюванні, нестабільністю економічної ситуації та підвищенням вимог клієнтів. Це зумовлює необхідність детального дослідження рівня його конкурентоспроможності та пошуку шляхів її підвищення.

Отже, обрана тема дослідження має як теоретичне, так і прикладне значення. З одного боку, вона пов'язана з удосконаленням підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, а з іншого — спрямована на розробку практичних рішень для підвищення ефективності діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

Метою дипломної роботи є комплексна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» із подальшим обґрунтуванням практичних рекомендацій щодо її підвищення на основі застосування економіко-аналітичних підходів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- ☐ проаналізувати наукові підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства;
- ☐ виокремити та систематизувати ключові чинники формування конкурентних переваг;
- ☐ проаналізувати існуючі методи оцінювання конкурентоспроможності;
- ☐ охарактеризувати сучасний стан і тенденції розвитку логістичного ринку України;
- ☐ здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- ☐ провести аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства;
- ☐ оцінити рівень його конкурентоспроможності з використанням відповідних методів;
- ☐ виявити проблемні аспекти та можливості підвищення ефективності діяльності;
- ☐ сформулювати практичні рекомендації щодо посилення конкурентних позицій підприємства.

Об'єктом дослідження виступає діяльність ТОВ «Нова Пошта» в умовах функціонування на конкурентному ринку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних інструментів, що стосуються забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У процесі виконання роботи застосовано комплекс методів дослідження. Зокрема, метод узагальнення та систематизації використано для розкриття сутності конкурентоспроможності; аналіз і синтез — для дослідження факторів її формування; порівняльний підхід — для оцінки змін у діяльності підприємства; метод групування — для впорядкування показників; аналіз динаміки — для виявлення тенденцій розвитку; факторний аналіз — для визначення впливу окремих чинників; SWOT-аналіз — для оцінки сильних і слабких сторін; графічні методи — для візуалізації результатів.

Застосування зазначеного інструментарію дозволило забезпечити обґрунтованість отриманих результатів та достовірність зроблених висновків. Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні статистичні дані, фінансова звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Нова Пошта», а також дані з відкритих інформаційних ресурсів.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення управлінських рішень на підприємстві, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат та посилення ринкових позицій. Запропоновані рекомендації можуть бути корисними не лише для досліджуваного підприємства, а й для інших суб'єктів логістичної сфери.

Структурно робота складається зі вступу, двох розділів та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

У сучасному економічному середовищі діяльність підприємств відбувається в умовах постійного змагання між учасниками ринку за споживачів, доступ до ресурсів, фінансові можливості та вигідні позиції на ринку. Така ситуація зумовлює необхідність забезпечення високого рівня ефективності функціонування, що безпосередньо пов'язано зі здатністю підприємства витримувати конкурентний тиск. Саме конкурентоспроможність у цьому контексті виступає узагальнюючою характеристикою, яка відображає можливості суб'єкта господарювання пристосовуватися до змін зовнішніх умов, створювати та підтримувати власні переваги, а також досягати стабільних економічних результатів у тривалому періоді.

Посилення глобалізаційних процесів, активне впровадження цифрових технологій та підвищення вимог з боку споживачів істотно ускладнюють умови ведення бізнесу. У зв'язку з цим питання забезпечення конкурентоспроможності набуває не лише тактичного, а й стратегічного характеру. Від її рівня залежить здатність підприємства утримувати свої позиції на ринку, ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати поступальний розвиток у довгостроковій перспективі [12, с. 47].

Економічна сутність конкурентоспроможності полягає у здатності підприємства створювати та реалізовувати продукцію або послуги, які за сукупністю якісних, цінових та інших характеристик є більш привабливими

для споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів. При цьому конкурентоспроможність не обмежується лише параметрами ціни або якості, а охоплює комплекс економічних, організаційних, маркетингових та інноваційних чинників. Вона відображає інтегральний результат діяльності підприємства, що формується під впливом ефективності використання ресурсів, рівня управління, ступеня технологічного розвитку та здатності реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [33, с. 64].

Конкурентоспроможність має відносний характер, оскільки визначається лише в умовах порівняння з іншими суб'єктами господарювання, які діють у межах одного ринку або галузі. Вона не є сталою величиною і змінюється залежно від динаміки попиту, появи нових конкурентів, розвитку технологій, державного регулювання та інших зовнішніх факторів. Тому підприємство повинно постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, оновлювати асортимент продукції чи послуг, інвестувати у розвиток персоналу та модернізацію матеріально-технічної бази.

З економічної точки зору конкурентоспроможність безпосередньо пов'язана з результативністю діяльності підприємства. Вона проявляється у здатності отримувати прибуток, забезпечувати рентабельність виробництва, підтримувати фінансову стійкість та ліквідність. Підприємство, яке має високий рівень конкурентоспроможності, зазвичай характеризується стабільною часткою ринку, позитивною динамікою доходів та високим рівнем довіри з боку партнерів і споживачів [5, с. 13].

Важливим аспектом економічної сутності конкурентоспроможності є формування цінності для споживача. У сучасній теорії управління акцент робиться не лише на внутрішній ефективності підприємства, а й на його здатності створювати унікальну пропозицію, яка задовольняє потреби цільової аудиторії краще, ніж альтернативні варіанти. Це може проявлятися у високому рівні сервісу, індивідуалізації обслуговування, впровадженні інноваційних рішень, формуванні позитивного іміджу та репутації бренду.

Крім того, конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана зі стратегічним управлінням. Вона передбачає не лише ефективну реалізацію поточних операцій, але й наявність чітко визначеної стратегії розвитку, орієнтованої на довгострокове зміцнення ринкових позицій. Стратегічний підхід дозволяє підприємству передбачати можливі зміни у зовнішньому середовищі, формувати резерви стійкості та мінімізувати ризики.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є багатогранною економічною категорією, що характеризує його здатність ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, забезпечувати стабільні фінансові результати та формувати довгострокові переваги на ринку. Вона виступає ключовим показником успішності господарської діяльності та основою для стратегічного розвитку підприємства [22, с.46].

З позицій економічного аналізу конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як узагальнений показник результативності використання наявних ресурсів і можливостей суб'єкта господарювання. Вона характеризує здатність підприємства не лише отримувати прибуток, а й підтримувати стабільний фінансовий стан, забезпечувати приріст вартості бізнесу та зберігати економічну стійкість у мінливому середовищі. При цьому ключове значення має не разовий фінансовий результат, а здатність підприємства функціонувати ефективно в довгостроковому періоді, що досягається через побудову раціональної моделі господарювання.

Ефективність діяльності безпосередньо залежить від того, наскільки зважено та результативно використовуються різні види ресурсів — матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні. Їх оптимальне поєднання дозволяє мінімізувати витрати, підвищити продуктивність праці та створити передумови для посилення позицій підприємства на ринку. Саме через ефективне управління ресурсним потенціалом формується база для забезпечення конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність має комплексний характер, оскільки формується під впливом кількох взаємопов'язаних складових діяльності

підприємства. Вона охоплює виробничу сферу, яка визначає здатність створювати якісну продукцію або надавати послуги з оптимальними витратами; фінансову складову, що відображає рівень прибутковості, ліквідності та інвестиційної привабливості; управлінський аспект, пов'язаний із ефективністю організації діяльності, прийняття рішень і стратегічного розвитку; а також маркетингову складову, яка забезпечує формування попиту, підтримання репутації та взаємодію зі споживачами.

Взаємодія зазначених елементів визначає здатність підприємства утримувати конкурентні позиції та адаптуватися до змін ринкового середовища. Лише їх узгоджений розвиток створює умови для формування довгострокових переваг і забезпечення стійкого функціонування підприємства [6, с. 54].

У науковій літературі конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносна категорія, оскільки вона визначається виключно в умовах порівняння з іншими суб'єктами господарювання, що функціонують на тому самому ринку або в межах однієї галузі. Підприємство не може бути конкурентоспроможним «само по собі» — його позиція завжди оцінюється відносно конкурентів. Тому рівень конкурентоспроможності змінюється залежно від стану ринкового середовища, інтенсивності конкуренції, купівельної спроможності населення, змін у законодавстві, технологічного прогресу та поведінки споживачів. Динамічний характер ринку зумовлює необхідність постійного моніторингу конкурентного середовища та своєчасного коригування стратегії розвитку.

Важливим аспектом економічної сутності конкурентоспроможності є наявність і ефективне використання конкурентних переваг. Саме вони формують основу ринкової стійкості підприємства та дозволяють йому вирізнятися серед інших учасників ринку. Конкурентні переваги можуть ґрунтуватися на різних факторах: зниженні витрат виробництва, високій якості продукції чи послуг, технологічній перевазі, інноваційності,

унікальному позиціонуванні бренду, ефективній системі управління, розвинених каналах збуту або налагоджених партнерських зв'язках [45, с.23].

З метою систематизації наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити їх у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Сутність визначення	Особливості підходу
М. Портер (Porter M.)	Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства створювати конкурентні переваги через стратегії лідерства за витратами або диференціації	Стратегічний підхід, акцент на конкурентних перевагах
П. Друкер (Drucker P.)	Конкурентоспроможність пов'язана зі здатністю підприємства ефективно використовувати ресурси та створювати цінність для споживача	Орієнтація на ефективність і цінність
І. Ансофф (Ansoff H.)	Конкурентоспроможність визначається відповідністю стратегії підприємства умовам зовнішнього середовища	Стратегічно-адаптивний підхід
Ж.-Ж. Ламбен (Lambin J.-J.)	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти	Маркетинговий підхід
Ф. Котлер (Kotler P.)	Конкурентоспроможність базується на здатності створювати та утримувати клієнтську цінність	Орієнтація на споживача
О. Амоша	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати стабільне функціонування та розвиток в умовах конкуренції	Системний економічний підхід
В. Геець	Конкурентоспроможність визначається ефективністю використання ресурсів та інноваційним потенціалом	Інноваційно-ресурсний підхід
І. Балабанова	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства займати та утримувати ринкові позиції	Ринковий підхід
Л. Довгань	Конкурентоспроможність пов'язана з ефективністю управління та реалізацією конкурентної стратегії	Управлінський підхід
О. Кузьмін	Конкурентоспроможність – інтегральна характеристика діяльності підприємства, що відображає його позицію на ринку	Комплексний підхід

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Аналіз наведених підходів свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства розглядається як багатовимірна економічна категорія, яка поєднує у собі елементи ефективності, стратегічного управління, маркетингової орієнтації та інноваційного розвитку. Зарубіжні науковці (М. Портер, П. Друкер, Ф. Котлер) переважно акцентують увагу на формуванні конкурентних переваг і створенні цінності для споживача, тоді як вітчизняні дослідники (О. Амоша, В. Геєць, О. Кузьмін) розглядають конкурентоспроможність як інтегральний показник ефективності функціонування підприємства.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки конкурентоспроможність значною мірою залежить від здатності підприємства ефективно використовувати інструменти маркетингових комунікацій, зокрема рекламу, цифрові платформи, соціальні мережі, системи онлайн-бронювання та аналітичні технології. Активна цифровізація бізнес-процесів суттєво трансформувала підходи до взаємодії зі споживачами: якщо раніше основний акцент робився на традиційних каналах просування, то сьогодні ключову роль відіграють онлайн-комунікації, персоналізований контент і швидкість зворотного зв'язку. Соціальні мережі, пошукові системи, мобільні додатки та спеціалізовані платформи стають не лише каналами комунікації, а й середовищем формування репутації підприємства. Відгуки клієнтів, рейтинги, рекомендації та активність у цифровому просторі безпосередньо впливають на сприйняття бренду та рішення про купівлю [15, с. 72].

Рекламна діяльність у таких умовах набуває стратегічного характеру. Вона перестає бути лише засобом інформування споживачів про наявність товару чи послуги і перетворюється на інструмент формування довгострокових відносин із клієнтами. За допомогою цілеспрямованих комунікацій підприємство формує власну ідентичність, позиціонування та унікальну ціннісну пропозицію. Саме через рекламу створюється стійкий

позитивний образ бренду, який підвищує рівень довіри та лояльності споживачів [5, с. 23].

Крім того, сучасні аналітичні технології дозволяють оцінювати ефективність рекламних кампаній у режимі реального часу, визначати поведінкові особливості клієнтів, прогнозувати попит та оптимізувати витрати на просування. Це забезпечує більш раціональний розподіл маркетингового бюджету та підвищує віддачу від інвестицій у рекламу. Таким чином, рекламна діяльність стає важливим чинником формування конкурентних переваг, оскільки дозволяє не лише стимулювати попит, а й зміцнювати ринкові позиції підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

Особливої ваги цифрові комунікації набувають у сфері готельно-ресторанного бізнесу, де значна частина споживачів здійснює пошук, порівняння та бронювання послуг через онлайн-ресурси. Високий рівень представленості в цифровому середовищі, якісний контент, активна взаємодія з аудиторією та ефективна рекламна стратегія безпосередньо впливають на рівень завантаженості, обсяги продажів і загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Економічне значення конкурентоспроможності проявляється у забезпеченні стабільного функціонування підприємства на ринку. Підприємство з високим рівнем конкурентоспроможності має можливість [19, с.62]:

- утримувати або розширювати свою частку ринку;
- формувати стабільний попит на продукцію чи послуги;
- отримувати вищий рівень прибутковості;
- залучати інвестиції;
- забезпечувати фінансову стійкість та мінімізувати ризики.

Особливої актуальності проблема конкурентоспроможності набуває у сфері готельного бізнесу, де конкуренція є високою, а споживач має широкий вибір альтернативних варіантів розміщення. Готельні підприємства конкурують не лише між собою, але й з апартаментами, хостелами, сервісами

короткострокової оренди житла. У таких умовах конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства забезпечити високий рівень сервісу, індивідуалізацію послуг, гнучку цінову політику та ефективну комунікацію зі споживачами [54, с.23].

Слід зазначити, що конкурентоспроможність має як поточний, так і стратегічний вимір. Поточна конкурентоспроможність відображає здатність підприємства ефективно діяти в короткостроковому періоді, тоді як стратегічна — пов'язана з формуванням довгострокових конкурентних переваг, інвестиціями в розвиток бренду, інновації та людський капітал.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є комплексною економічною категорією, що характеризує здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, створювати цінність для споживачів та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Для підприємств готельного бізнесу вона виступає ключовою передумовою успішної реалізації маркетингової стратегії та ефективної рекламної діяльності, що, у свою чергу, сприяє зміцненню ринкових позицій і зростанню економічних результатів діяльності.

1.2. Фактори формування конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги підприємства формуються під впливом сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, які визначають його потенціал, можливості розвитку та позиціонування на ринку. Внутрішні фактори пов'язані з ресурсною базою підприємства, рівнем організації управління, кадровим потенціалом, фінансовими можливостями та технологічним забезпеченням. Саме вони створюють основу для формування довгострокових переваг, оскільки перебувають під безпосереднім контролем керівництва [17, с.34].

До внутрішніх факторів також належить корпоративна культура, рівень мотивації персоналу, ефективність внутрішніх бізнес-процесів та здатність підприємства до інноваційного розвитку. Наприклад, висококваліфікований персонал і налагоджена система управління якістю можуть стати джерелом стійких конкурентних переваг у сфері послуг, де значну роль відіграє людський фактор. Крім того, ефективна фінансова політика та оптимізація витрат дозволяють підприємству підтримувати конкурентний рівень цін без зниження якості.

Зовнішні фактори формування конкурентних переваг пов'язані з умовами функціонування підприємства у ринковому середовищі. До них належать рівень і характер конкуренції, стан попиту, купівельна спроможність населення, розвиток технологій, державне регулювання, податкова політика, а також соціально-економічна ситуація в країні. Зовнішнє середовище може створювати як можливості для зміцнення конкурентних позицій, так і загрози, що потребують адаптації та перегляду стратегії розвитку.

Особливого значення набуває вплив поведінки споживачів, оскільки зміна їхніх уподобань і очікувань безпосередньо впливає на характер конкурентних переваг. У сучасних умовах клієнти орієнтуються не лише на ціну, але й на якість обслуговування, швидкість реагування, зручність доступу до послуг, репутацію підприємства та соціальну відповідальність бізнесу. Тому підприємства повинні постійно аналізувати споживчі тенденції та адаптувати свою діяльність до нових вимог ринку [45, с.23].

Таким чином, формування конкурентних переваг є складним і безперервним процесом, який потребує комплексного підходу та узгодженості внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами. Лише за умови ефективного поєднання ресурсного потенціалу, стратегічного управління та гнучкої адаптації до змін ринкового середовища підприємство може забезпечити стабільне зростання та зміцнення своїх позицій у конкурентній боротьбі.

Фактори формування конкурентних переваг доцільно систематизувати за напрямками їх впливу, що дозволяє глибше проаналізувати джерела конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні фактори формування конкурентних переваг підприємства

Група факторів	Характеристика	Прояв у діяльності підприємства
Ресурсні	Наявність та ефективність використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів	Сучасна матеріально-технічна база, достатній обсяг оборотного капіталу, кваліфікований персонал
Організаційно-управлінські	Рівень стратегічного управління, структура підприємства, ефективність внутрішніх процесів	Гнучкість управління, оптимізація витрат, швидкість прийняття рішень
Інноваційні	Здатність впроваджувати нові технології, послуги та управлінські рішення	Використання цифрових систем бронювання, CRM-систем, автоматизація обслуговування
Маркетингові	Позиціонування бренду, рекламна активність, система збуту та комунікацій	Впізнаваність бренду, ефективні рекламні кампанії, програми лояльності
Зовнішні	Стан ринкового середовища, рівень конкуренції, державне регулювання	Адаптація до змін попиту, конкурентна стратегія, цінова політика

Джерело: узагальнено автором на основі [42]

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що формування конкурентних переваг підприємства зумовлюється впливом сукупності чинників різної природи, серед яких ключове місце займають внутрішні та зовнішні умови функціонування. При цьому саме внутрішні фактори мають визначальне значення, оскільки вони підлягають

управлінському впливу та можуть цілеспрямовано змінюватися відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Можливість впливу на внутрішнє середовище забезпечує підприємству інструменти для зміцнення своїх позицій, зокрема через удосконалення системи управління, оновлення технічної та виробничої бази, розвиток професійних компетенцій персоналу та підвищення ефективності організації бізнес-процесів. Саме за рахунок таких змін формується фундамент для створення стійких конкурентних переваг, які здатні забезпечити підприємству стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі.

Зовнішні фактори, хоча і не підлягають прямому контролю з боку підприємства, визначають загальні умови його функціонування. Зміни у споживчих уподобаннях, економічна ситуація в країні, технологічний розвиток галузі або поява нових конкурентів можуть як посилити, так і послабити ринкові позиції підприємства. Тому важливою складовою формування конкурентних переваг є здатність своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища [8, с. 24].

Суттєвим фактором формування конкурентних переваг є стратегічне позиціонування підприємства. Саме воно визначає місце підприємства на ринку, характер його взаємодії зі споживачами та особливості конкурентної боротьби. Чітке визначення цільового сегмента ринку дозволяє зосередити фінансові, кадрові та маркетингові ресурси на створенні максимальної цінності для конкретної групи споживачів, а не розпорошувати їх у спробах охопити широкий ринок без виразної спеціалізації.

Стратегічне позиціонування передбачає формування у свідомості споживача чіткого уявлення про переваги підприємства, його унікальність та відмінність від конкурентів. Воно базується на глибокому аналізі потреб клієнтів, їх поведінкових характеристик, рівня доходів, мотивації до купівлі та очікувань щодо якості послуг. На основі такого аналізу підприємство формує унікальну торговельну пропозицію, яка стає основою комунікаційної політики та всієї маркетингової діяльності [4, с.28].

Наприклад, готельна мережа може орієнтуватися на бізнес-туристів, пропонуючи комфортні умови для роботи, конференц-зали, швидкісний інтернет, трансфер та гнучку систему бронювання. У цьому випадку конкурентні переваги формуються навколо зручності, швидкості обслуговування та професійного сервісу. Якщо ж підприємство обирає сегмент сімейного відпочинку, акцент робиться на безпеці, наявності дитячої інфраструктури, розважальних програм та додаткових послуг для всієї родини. Орієнтація на преміальний сегмент передбачає створення ексклюзивної атмосфери, високого рівня персоналізації обслуговування, використання елементів престижу та статусності.

Таким чином, стратегічне позиціонування визначає не лише цільову аудиторію, а й стандарти обслуговування, цінову політику, канали просування та характер рекламних повідомлень. Вдале позиціонування дозволяє підприємству уникати прямої цінової конкуренції та формувати стійку лояльність клієнтів. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню бренду та підвищенню його ринкової вартості [25, с.72].

Отже, формування конкурентних переваг підприємства є результатом комплексної взаємодії внутрішніх ресурсів та управлінських рішень. Лише системний підхід до управління цими факторами, поєднання стратегічного бачення з ефективною операційною діяльністю та постійний аналіз ринкового середовища дозволяють підприємству створити унікальні характеристики своєї пропозиції та підвищити рівень конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Формування обґрунтованої стратегії розвитку підприємства неможливе без попереднього визначення рівня його конкурентоспроможності, оскільки

саме така оцінка слугує основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Умови сучасного ринку характеризуються значною динамічністю та невизначеністю, що потребує від підприємств постійного моніторингу власних позицій у порівнянні з іншими учасниками ринку [23, с. 27].

Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, тому її оцінювання здійснюється з використанням різних методів, які можна умовно поділити на якісні, кількісні та інтегральні. Вибір конкретного підходу залежить від мети дослідження, галузевих особливостей та доступності інформації [8, с. 23].

До якісних методів належать експертні оцінки, SWOT-аналіз, метод профілів, аналіз конкурентних переваг, бенчмаркінг.

Існуючі методи можна систематизувати за характером використовуваних показників, способом обробки інформації та рівнем узагальнення результатів. Узагальнену характеристику основних методичних підходів доцільно подати у вигляді табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Сутність підходу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Якісні	Базуються на експертних оцінках, SWOT-аналізі, методі профілів	Дозволяють врахувати нематеріальні чинники, простота використання	Суб'єктивність результатів	Первинна діагностика конкурентної позиції
Кількісні	Використовують систему фінансово-економічних показників	Об'єктивність, можливість аналізу динаміки	Не враховують іміджеві аспекти	Фінансово-економічний аналіз
Інтегральні	Передбачають розрахунок узагальненого індексу на основі зважених показників	Комплексність, можливість порівняння з конкурентами	Складність розрахунків	Порівняльна оцінка підприємств
Матричні	Використання	Наглядність,	Потребують	Формування

	стратегічних матриць (BCG, GE/McKinsey)	зручність стратегічного аналізу	значного обсягу інформації	стратегії розвитку
Рейтингові	Формування бальної системи за визначеними критеріями	Простота порівняння	Залежність від вибору критеріїв та ваг	Галузеві та внутрішні оцінки

Джерело: узагальнено автором на основі [42]

Представлена класифікація свідчить про те, що жоден із методів не є універсальним. Якісні підходи доцільно застосовувати для попередньої оцінки та визначення загального напрямку розвитку підприємства, особливо у сферах, де значну роль відіграють нематеріальні чинники, такі як імідж або рівень сервісу. Кількісні методи забезпечують більш об'єктивний аналіз, оскільки базуються на конкретних економічних показниках, що дозволяє оцінити фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів.

У практичній діяльності підприємств найбільш ефективним є комплексний підхід, який передбачає поєднання кількох методів оцінки. Такий підхід дозволяє врахувати як фінансово-економічні результати, так і маркетингові, іміджеві та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Регулярне проведення оцінки конкурентоспроможності створює основу для своєчасного виявлення проблемних зон та розробки заходів щодо зміцнення ринкових позицій підприємства [9, с. 65].

Систематизація основних груп показників оцінки конкурентоспроможності наведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група показників	Основні індикатори
Фінансові	Рентабельність діяльності, чистий прибуток, ліквідність, фінансова стійкість, оборотність активів
Виробничі	Продуктивність праці, рівень собівартості, завантаженість потужностей, ефективність використання ресурсів
Маркетингові	Частка ринку, темпи зростання обсягів реалізації, рівень впізнаваності

	бренду, ефективність рекламних кампаній
Інноваційні	Частка нових продуктів або послуг у загальному обсязі реалізації, рівень цифровізації, інвестиції в інновації
Іміджеві	Індекс задоволеності клієнтів (CSI), індекс лояльності (NPS), рейтинг на онлайн-платформах, ділова репутація

Джерело: узагальнено автором на основі [31]

Фінансові показники відображають здатність підприємства забезпечувати прибутковість та підтримувати стабільний фінансовий стан. Високий рівень рентабельності та ліквідності свідчить про ефективність управління ресурсами та створює основу для подальшого розвитку.

Виробничі показники характеризують ефективність організації основної діяльності, рівень використання виробничих потужностей і здатність мінімізувати витрати без зниження якості продукції чи послуг. Для підприємств готельного бізнесу важливими індикаторами можуть бути коефіцієнт завантаженості номерного фонду, середній дохід на номер та ефективність використання персоналу [8, с. 86].

Маркетингові показники демонструють позиції підприємства на ринку та результативність комунікаційної політики. Частка ринку, динаміка продажів і впізнаваність бренду безпосередньо відображають рівень конкурентної боротьби та здатність підприємства формувати попит.

Інноваційні показники свідчать про готовність підприємства до впровадження нових технологій та адаптації до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах рівень цифровізації бізнес-процесів та використання сучасних інформаційних систем є важливим фактором зміцнення конкурентних позицій.

Використання системи взаємопов'язаних показників дозволяє здійснити комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства, виявити резерви її підвищення та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо зміцнення ринкових позицій [34, с. 87].

Таким чином, методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів, економічних показників та ринкових позицій. Використання якісних, кількісних та інтегральних методів забезпечує всебічну оцінку діяльності підприємства та створює підґрунтя для розробки ефективних заходів щодо підвищення його конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

Поняття конкурентоспроможності підприємства доцільно розглядати як узагальнену характеристику його здатності забезпечувати ефективну діяльність у конкурентному середовищі, створювати цінність для споживачів та досягати стабільних фінансових результатів у довгостроковому періоді. Водночас ця категорія має відносний характер, оскільки її рівень визначається лише у співвідношенні з іншими суб'єктами ринку, які функціонують у подібних умовах.

Важливою передумовою досягнення високих конкурентних позицій є формування та розвиток власних переваг, які забезпечують підприємству відмінність від конкурентів. Такі переваги виникають у результаті ефективного використання внутрішніх ресурсів, вдосконалення управлінських процесів, активного впровадження інновацій та реалізації результативної маркетингової стратегії. Значну роль відіграє також здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати свою діяльність до нових умов.

Для підприємств сфери гостинності особливого значення набувають нематеріальні складові конкурентоспроможності. До них належать сформований імідж, рівень якості обслуговування, орієнтація на потреби клієнтів та впізнаваність бренду. Саме ці чинники часто стають вирішальними

у виборі споживачем конкретного підприємства серед альтернативних пропозицій.

На рівень конкурентоспроможності впливає широкий спектр факторів, які умовно можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішнє середовище підприємства визначає можливості управління ресурсами, організацію діяльності та стратегічні орієнтири розвитку. Зовнішні умови, у свою чергу, формують загальні правила функціонування на ринку та потребують постійного аналізу для своєчасного коригування управлінських рішень.

Оцінювання конкурентоспроможності може здійснюватися із застосуванням різних підходів, що відрізняються за змістом і методикою. Серед них виділяють як описові (якісні), так і формалізовані (кількісні) методи, а також інтегральні та матричні моделі. Найбільш повну картину забезпечує комплексний підхід, який передбачає використання системи взаємопов'язаних показників, що характеризують фінансовий стан, виробничі можливості, маркетингову діяльність, інноваційний розвиток та репутаційні аспекти функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє отримати всебічну оцінку та визначити ключові напрями підвищення ефективності.

Отже, узагальнення теоретичних положень створює підґрунтя для подальшого практичного аналізу діяльності підприємства та обґрунтування заходів, спрямованих на посилення його конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз ринкового середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» посідає провідне місце серед операторів логістичних і поштово-кур'єрських послуг в Україні. Заснована у 2001 році, компанія пройшла шлях від локального перевізника до одного з ключових гравців національного ринку експрес-доставки, забезпечуючи обслуговування як приватних клієнтів, так і бізнес-сегмента. Протягом своєї діяльності підприємство суттєво розширило масштаби операцій та сформувало розгалужену інфраструктуру, що дозволяє ефективно задовольняти потреби різних категорій споживачів.

Основою діяльності компанії є організація перевезення різних видів відправлень, зокрема вантажів, документів і посилок як у межах України, так і за кордон. Водночас підприємство активно розвиває спектр супутніх сервісів, орієнтованих на комплексне обслуговування клієнтів. До таких послуг належать адресна кур'єрська доставка, здійснення фінансових операцій, зокрема післяплати, надання складських рішень, організація фулфілменту, а також міжнародна логістика. Запропоновані сервіси відповідають сучасним тенденціям розвитку електронної комерції та сприяють підвищенню рівня зручності для користувачів.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є багаторівневою та включає центральний офіс, регіональні дирекції, мережу відділень, сортувальні центри та логістичні хаби. Станом на останні роки компанія має одну з найбільших логістичних мереж в Україні, що налічує тисячі відділень

і поштоматів, що забезпечує високу доступність послуг для споживачів [15, с. 98].

Ключові ресурси ТОВ «Нова Пошта» формують основу його ефективного функціонування та забезпечують стійкі конкурентні позиції на ринку логістичних послуг. Передусім, важливе значення має розгалужена логістична інфраструктура, яка охоплює широку мережу відділень, автоматизованих сортувальних центрів, терміналів і поштоматів. Саме завдяки такій інфраструктурі підприємство здатне забезпечувати оперативність обробки та доставки відправлень, мінімізувати часові витрати та підтримувати високий рівень доступності послуг для споживачів незалежно від їхнього територіального розташування. Розвиток інфраструктурних об'єктів відбувається на постійній основі, що дозволяє компанії адаптуватися до зростаючого попиту та змін у структурі ринку [45, с. 56].

Не менш важливою складовою ресурсного потенціалу є сучасні інформаційно-технологічні рішення, які забезпечують ефективне управління логістичними процесами. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем обліку та контролю, а також інструментів відстеження відправлень у режимі реального часу дозволяє підвищити прозорість операційної діяльності та якість обслуговування клієнтів. Впровадження інноваційних ІТ-рішень також сприяє оптимізації витрат, зниженню ймовірності помилок і підвищенню швидкості обробки інформації, що є критично важливим в умовах зростаючої конкуренції.

Значну роль у забезпеченні безперервності логістичних процесів відіграє транспортний парк підприємства, який включає різноманітні види транспортних засобів, адаптованих до різних типів перевезень. Раціональне управління транспортними потоками, оптимізація маршрутів і регулярне оновлення автопарку дозволяють підвищити ефективність перевезень, зменшити експлуатаційні витрати та забезпечити надійність доставки. У сучасних умовах саме швидкість і точність логістичних операцій виступають визначальними чинниками конкурентоспроможності [6, с. 76].

Окремої уваги заслуговує нематеріальний ресурс підприємства — його ділова репутація та бренд. ТОВ «Нова Пошта» сформувало стійкий позитивний імідж надійного оператора логістичних послуг, що асоціюється у споживачів із високою швидкістю доставки, зручністю сервісу та інноваційністю. Сильний бренд виступає важливим інструментом конкурентної боротьби, оскільки забезпечує лояльність клієнтів, сприяє залученню нових споживачів і підвищує загальну ринкову вартість підприємства [6, с. 54].

Фінансово-економічна діяльність ТОВ «Нова Пошта» характеризується позитивною динамікою розвитку, що проявляється у зростанні обсягів перевезень, збільшенні доходів та розширенні клієнтської бази. Така тенденція обумовлена як внутрішніми факторами, пов'язаними з підвищенням ефективності управління та впровадженням інновацій, так і зовнішніми чинниками, зокрема активним розвитком електронної комерції. Саме e-commerce є одним із ключових драйверів попиту на логістичні послуги, оскільки потребує швидкої, надійної та гнучкої системи доставки товарів кінцевому споживачеві [56, с. 76].

Джерела формування доходів підприємства є достатньо диверсифікованими, що підвищує його фінансову стійкість та знижує залежність від окремих сегментів ринку. Окрім основної діяльності з доставки відправлень, підприємство активно розвиває суміжні напрями, зокрема міжнародну логістику, кур'єрську доставку, фінансові сервіси та послуги складської обробки вантажів. Такий підхід дозволяє не лише розширити спектр послуг, а й створити додаткову цінність для клієнтів, що позитивно впливає на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що саме ефективне поєднання різних видів ресурсів — матеріальних, фінансових та нематеріальних — формує основу стабільного функціонування ТОВ «Нова Пошта». Рациональне управління цими ресурсами сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпечує умови для його

подальшого розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграє орієнтація на інноваційні рішення, високий рівень клієнтоорієнтованості та стратегічний підхід до управління, що дозволяє підприємству не лише зберігати наявні конкурентні переваги, а й формувати нові у довгостроковій перспективі.

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.1, свідчить про наявність позитивних тенденцій у розвитку підприємства. Зокрема, суттєве зростання обсягів відправлень, яке перевищує 50%, підтверджує активне розширення клієнтської бази та підвищення попиту на логістичні послуги. Така динаміка є свідченням ефективної діяльності компанії та її здатності адаптуватися до потреб ринку.

Фінансові результати також демонструють значне покращення: обсяги доходу зросли більш ніж на 60%, що зумовлено як розширенням масштабів діяльності, так і впровадженням нових сервісних рішень. Особливо помітним є розвиток напрямку поштоматів, де темпи зростання перевищують 120%. Це відповідає сучасним тенденціям автоматизації процесів обслуговування та підвищення зручності для споживачів.

Крім того, скорочення середнього часу доставки свідчить про вдосконалення логістичних процесів і підвищення їх ефективності. Такий результат є важливим фактором підвищення якості обслуговування та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Кількість відправлень, млн од.	315	412	480	+52,4
Дохід, млрд грн	27,0	36,5	44,0	+63,0
Кількість відділень, од.	10 300	12 000	13 500	+31,1
Кількість поштоматів, од.	7 000	11 500	16 000	+128,6
Кількість працівників, тис. осіб	28	32	35	+25,0
Середній термін доставки, дні	1,5	1,3	1,2	-20,0

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Як свідчать дані, наведені в табл. 2.1, діяльність ТОВ «Нова Пошта» характеризується стійкою позитивною динамікою розвитку за всіма ключовими показниками. Зокрема, суттєве зростання кількості відправлень, яке перевищує 50%, вказує на розширення клієнтської бази підприємства та підвищення рівня довіри споживачів до наданих послуг. Така тенденція також є індикатором загального зростання попиту на логістичні послуги, що значною мірою обумовлено активним розвитком електронної комерції, зміною споживчих звичок та переходом значної частини покупок у онлайн-середовище.

Водночас збільшення доходів підприємства більш ніж на 60% свідчить не лише про кількісне зростання обсягів діяльності, але й про підвищення ефективності бізнес-моделі, оптимізацію тарифної політики та розширення спектра послуг. Варто зазначити, що підприємство активно диверсифікує джерела доходів, впроваджуючи нові сервіси, орієнтовані на різні сегменти клієнтів, що дозволяє підвищити його фінансову стійкість та адаптивність до змін ринкового середовища.

Особливо динамічним є розвиток мережі поштоматів, зростання якої перевищує 120%. Така тенденція відображає сучасні тренди у сфері логістики, зокрема автоматизацію процесів обслуговування та зростання попиту на безконтактні способи отримання відправлень. Поштомати дозволяють не лише підвищити зручність для клієнтів, але й оптимізувати витрати підприємства, зменшуючи навантаження на персонал та стаціонарні відділення. Крім того, розширення мережі автоматизованих точок видачі сприяє підвищенню швидкості обробки замовлень та гнучкості логістичних процесів [25, с. 87].

Скорочення середнього терміну доставки є ще одним важливим показником підвищення ефективності діяльності підприємства. Зменшення часу доставки свідчить про вдосконалення логістичних маршрутів, впровадження сучасних технологій сортування та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. У контексті конкурентного середовища саме швидкість і

надійність доставки є визначальними факторами вибору споживачами логістичного оператора, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства [45, с. 87].

Одним із визначальних чинників розвитку ринку є стрімке зростання онлайн-торгівлі, яке суттєво трансформує структуру попиту на логістичні послуги. Перехід значної частини споживачів до електронних каналів придбання товарів формує потребу у швидкій, надійній та гнучкій системі доставки, що, у свою чергу, стимулює розвиток логістичних операторів та посилення конкуренції між ними. У цьому контексті підприємства змушені не лише збільшувати обсяги перевезень, але й удосконалювати якість сервісу, впроваджуючи нові підходи до обслуговування клієнтів [7, с. 65].

Важливу роль відіграє цифровізація бізнес-процесів, яка охоплює всі етапи логістичного ланцюга — від приймання замовлення до його доставки кінцевому споживачеві [6, с. 76].

Ринок логістичних послуг України представлений широким колом учасників, які відрізняються за масштабами діяльності, рівнем технологічного розвитку та спектром наданих послуг. Ключову роль у формуванні конкурентного середовища відіграють як національні оператори, так і міжнародні компанії, а також локальні логістичні структури, що забезпечують функціонування окремих сегментів ринку.

Провідне місце на ринку займає ТОВ «Нова Пошта», яке є беззаперечним лідером у сегменті експрес-доставки. Компанія забезпечує значні обсяги перевезень, має розгалужену мережу відділень і поштоматів та активно впроваджує інноваційні рішення у сфері логістики. Її конкурентні переваги ґрунтуються на високій швидкості доставки, зручності сервісів і значному рівні довіри споживачів [7, с. 76].

Важливим учасником ринку є також АТ «Укрпошта», яке, незважаючи на специфіку державної форми власності, займає суттєву частку ринку та виконує важливу соціально-економічну функцію. Упродовж останніх років підприємство здійснює модернізацію своєї інфраструктури, впроваджує нові

сервіси та поступово підвищує рівень якості обслуговування, що дозволяє йому посилювати свої конкурентні позиції.

Окрему групу учасників становлять міжнародні логістичні оператори, такі як DHL, UPS та FedEx, які функціонують переважно у сегменті міжнародних перевезень. Їх діяльність характеризується високим рівнем технологічності, стандартизації процесів та глобальним охопленням. Водночас їх присутність на внутрішньому ринку обмежена більш високою вартістю послуг, що знижує їх конкурентоспроможність у масовому сегменті доставки.

Крім того, на ринку діє значна кількість локальних логістичних компаній і кур'єрських служб, які обслуговують окремі регіони або нішеві сегменти. Хоча їх частка ринку є відносно невеликою, вони відіграють важливу роль у забезпеченні гнучкості ринку та формуванні конкурентного тиску на основних гравців [34, с. 87].

Таким чином, ринок логістичних послуг України має багаторівневу структуру, у якій домінуючі позиції належать декільком великим операторам, тоді як інші учасники формують конкурентне середовище та забезпечують розвиток окремих сегментів.

З метою більш наочного відображення співвідношення сил між основними учасниками ринку доцільно представити структуру ринку експрес-доставки України у вигляді графічної моделі, що наведена на рис. 2.1.

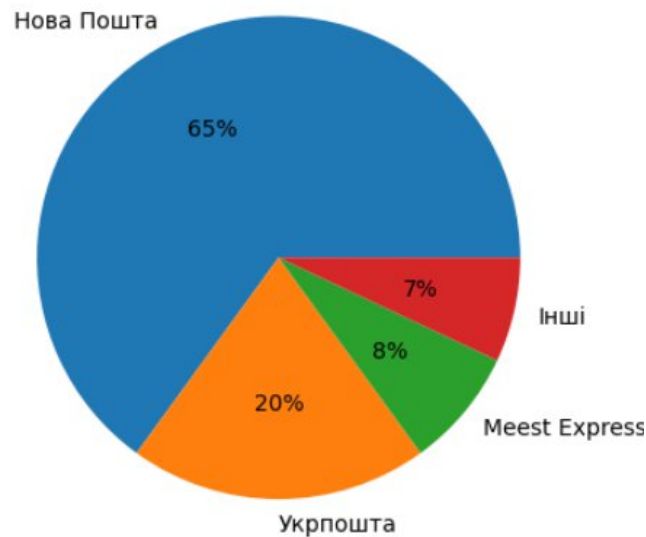


Рисунок 2.1 – Структура ринку експрес-доставки України, %

Джерело: розроблено автором

Як видно з рисунка 2.1, лідируючу позицію на ринку експрес-доставки України займає ТОВ «Нова Пошта», частка якого становить близько 65%. Такий показник свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства, ефективну бізнес-модель та значну довіру з боку споживачів.

Друге місце належить АТ «Укрпошта», яка займає близько 20% ринку. Незважаючи на державну форму власності, компанія поступово підвищує ефективність своєї діяльності та модернізує інфраструктуру, що створює додатковий конкурентний тиск.

Інші учасники ринку, зокрема Meest Express та невеликі логістичні оператори, займають незначні частки ринку (у межах 7–8%), що свідчить про обмежені можливості конкурувати з лідером галузі.

Підсумовуючи результати аналізу, можна зазначити, що ринок експрес-доставки в Україні має ознаки високої концентрації, де провідну роль відіграє один ключовий оператор. Домінуюче становище ТОВ «Нова Пошта» формує специфічну структуру ринку, яка, з одного боку, відкриває перспективи для подальшого розширення його впливу, а з іншого — створює додаткові

виклики, пов'язані з необхідністю постійного вдосконалення діяльності в умовах зростаючого конкурентного тиску.

Компанія займає провідні позиції за основними показниками діяльності, зокрема за обсягами перевезень, оперативністю доставки та якістю обслуговування клієнтів. Її конкурентні переваги формуються завдяки розгалуженій інфраструктурі, високій швидкості виконання логістичних операцій, активному впровадженню сучасних технологічних рішень та орієнтації на потреби споживачів. Сукупність цих факторів забезпечує підприємству стійкі позиції на ринку та здатність ефективно конкурувати з іншими учасниками галузі.

Разом із тим, конкурентне середовище характеризується наявністю сильних конкурентів. Зокрема, «Укрпошта» активно модернізує свою інфраструктуру та покращує якість послуг, що підсилює конкуренцію у сегменті масових відправлень. Міжнародні компанії, у свою чергу, мають переваги у сфері міжнародної логістики [7, с. 65].

Для більш детального аналізу ринкового середовища доцільно застосувати елементи SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ринку логістичних та експрес-доставок
України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий попит на логістичні послуги	Залежність від економічної ситуації
Активний розвиток електронної комерції	Інфраструктурні обмеження
Технологічний прогрес та цифровізація	Логістичні ризики в умовах війни
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення міжнародної доставки	Зростання витрат (паливо, логістика)
Розвиток мережі поштоматів	Посилення конкуренції
Впровадження інноваційних логістичних рішень	Регуляторні зміни

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стан та перспективи розвитку ринку логістичних та експрес-доставок в Україні. Сильні сторони ринку пов'язані передусім із високим попитом на логістичні послуги та стрімким розвитком електронної комерції, що формує стійку основу для подальшого зростання галузі.

Водночас наявність слабких сторін, зокрема залежність від макроекономічної ситуації та інфраструктурні обмеження, свідчить про необхідність удосконалення логістичних процесів і підвищення стійкості підприємств до зовнішніх впливів. Особливого значення набувають ризики, пов'язані з воєнним станом, які ускладнюють функціонування логістичних ланцюгів [45, с. 87].

Разом із тим, ринок має значний потенціал розвитку завдяки можливостям розширення міжнародної доставки, впровадженню інновацій та автоматизації процесів. Реалізація цих можливостей сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств і зміцненню їх конкурентних позицій.

Таким чином, умови функціонування ТОВ «Нова Пошта» характеризуються високою мінливістю та складністю, що зумовлює необхідність безперервного удосконалення операційної діяльності, впровадження сучасних технологічних рішень і гнучкого реагування на трансформації зовнішнього середовища.

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є одним із ключових етапів економічного аналізу, оскільки дозволяє сформувати уявлення про його реальне становище на ринку, виявити конкурентні переваги та проблемні аспекти діяльності, а також обґрунтувати стратегічні напрями подальшого розвитку. У сучасних умовах господарювання рівень

конкурентоспроможності формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких особливе значення мають фінансові результати, якість послуг, рівень технологічного розвитку, ефективність управлінських рішень і здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

З метою отримання об'єктивної та узагальненої оцінки доцільним є використання інтегрального підходу, який передбачає дослідження системи показників із подальшим їх агрегуванням у єдиний узагальнюючий індекс. Такий підхід дозволяє врахувати багатогранність діяльності підприємства та забезпечити комплексність аналізу.

Початковим етапом оцінювання є формування системи критеріїв, що відображають різні сторони функціонування підприємства та його позиції в конкурентному середовищі. Багатовимірність конкурентоспроможності як економічної категорії зумовлює необхідність врахування як внутрішніх характеристик діяльності, так і зовнішніх умов, у яких функціонує підприємство. Саме тому об'єктивна оцінка можлива лише за умови застосування системного підходу, що охоплює аналіз фінансових результатів, ефективності операційних процесів, ринкових позицій і рівня інноваційного розвитку.

Фінансовий аспект відображає здатність підприємства забезпечувати прибутковість діяльності, раціонально використовувати наявні ресурси та підтримувати економічну стійкість у довгостроковому періоді. Водночас оцінка операційно-логістичних процесів дозволяє визначити ефективність організації основної діяльності, зокрема швидкість, надійність і якість виконання послуг, що є визначальним для підприємств логістичної сфери. Ринкова складова характеризує рівень попиту на послуги, конкурентні позиції підприємства та ступінь його впливу на галузеве середовище. Важливу роль відіграє також інноваційний напрям, який відображає здатність підприємства впроваджувати новітні технології, адаптуватися до змін і формувати нові конкурентні переваги.

Сукупний аналіз зазначених складових дозволяє отримати комплексне уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід забезпечує не лише оцінку поточного стану, а й створює підґрунтя для визначення перспектив розвитку, оскільки враховує як кількісні показники, так і якісні характеристики діяльності [45, с. 76].

З метою систематизації обраних критеріїв та забезпечення зручності подальших розрахунків доцільно згрупувати показники за відповідними напрямками, що наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Система показників оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Група показників	Показник	Характеристика
Фінансові	Рентабельність діяльності	Відображає ефективність використання ресурсів
	Темп зростання доходу	Характеризує динаміку розвитку
Логістичні	Середній термін доставки	Показник якості послуг
	Кількість відділень	Відображає масштаб діяльності
Ринкові	Частка ринку	Визначає позиції серед конкурентів
	Кількість клієнтів	Відображає рівень попиту
Інноваційні	Рівень автоматизації	Характеризує технологічність
	Розвиток цифрових сервісів	Впливає на якість обслуговування

Джерело: узагальнено автором на основі [6]

Запропонована система показників дає змогу здійснити всебічний аналіз діяльності підприємства, поєднуючи оцінку його внутрішнього потенціалу з характеристикою ринкових позицій. Використання такого підходу дозволяє отримати більш точне та обґрунтоване уявлення про рівень конкурентоспроможності, ніж аналіз окремих показників без їх узагальнення.

Наступним етапом оцінки конкурентоспроможності підприємства є нормування відібраних показників та їх приведення до єдиної порівняльної шкали. Необхідність такого підходу зумовлена тим, що вихідні показники

мають різну економічну природу, вимірюються в різних одиницях та характеризуються неоднаковим діапазоном значень. У зв'язку з цим без попереднього нормування їх безпосереднє порівняння та агрегування є некоректним і може призвести до викривлення результатів оцінки [6, с. 76].

Одним із ключових етапів оцінювання є приведення вихідних показників до порівнянного вигляду, що досягається шляхом їх нормування. Суть цієї процедури полягає у перетворенні різнорідних за змістом і одиницями виміру показників у відносні величини, які зводяться до єдиної шкали, зазвичай у межах від нуля до одиниці. Це дозволяє забезпечити коректність подальшого аналізу та порівняння показників між собою. Чим ближчим є значення до верхньої межі шкали, тим вищим вважається рівень розвитку відповідної характеристики, тоді як значення, що наближаються до мінімального рівня, сигналізують про наявність слабких сторін у діяльності підприємства.

Не менш важливим елементом є визначення вагових параметрів, які відображають значущість кожного показника у формуванні загальної оцінки. Розподіл ваг здійснюється з урахуванням особливостей діяльності підприємства, специфіки галузі та ролі окремих факторів у забезпеченні конкурентних переваг. Для підприємств логістичного сектору пріоритетними, як правило, виступають характеристики, пов'язані з якістю обслуговування клієнтів, оперативністю доставки та рівнем присутності на ринку.

Після здійснення нормування та встановлення вагових коефіцієнтів проводиться оцінювання кожного показника за стандартизованою шкалою. Використання уніфікованого діапазону значень забезпечує можливість узагальнення результатів і їх подальшого об'єднання в інтегральний показник, який відображає загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Отримані нормовані значення показників, їх вагові коефіцієнти та результати розрахунку зважених оцінок наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка показників конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Значення	Нормоване значення	Вага	Зважена оцінка
Рентабельність	0,18	0,90	0,15	0,135
Темп зростання доходу	1,25	0,95	0,15	0,142
Середній термін доставки	1,2	0,92	0,10	0,092
Кількість відділень	13500	0,98	0,15	0,147
Частка ринку	0,65	1,00	0,20	0,200
Кількість клієнтів	високий рівень	0,95	0,10	0,095
Рівень автоматизації	високий	0,97	0,10	0,097
Цифрові сервіси	високий	0,96	0,05	0,048

Джерело: узагальнено автором

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що більшість проаналізованих показників мають високі значення, що підтверджує сильні позиції ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг. Отримані нормовані значення відображають ефективність діяльності підприємства, його здатність підтримувати високий рівень сервісу та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Найбільш суттєвий вплив на загальний результат оцінки мають показники, пов'язані з часткою ринку та розвитком інфраструктури, які визначають структуру інтегрального показника.

Значна присутність на ринку свідчить про довіру з боку споживачів, сформовану клієнтську базу та здатність компанії зберігати провідні позиції в умовах конкуренції. Водночас наявність розвиненої логістичної інфраструктури, що охоплює широку мережу відділень, сортувальних потужностей і поштоматів, забезпечує доступність послуг для клієнтів і створює додаткові перешкоди для входження нових гравців у галузь. Саме така комбінація факторів формує основу стійких конкурентних переваг підприємства.

Вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності також є впровадження сучасних технологічних рішень, пов'язаних із автоматизацією та цифровізацією бізнес-процесів. Використання інноваційних інструментів сприяє оптимізації операційної діяльності, зниженню витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів. У результаті взаємодії цих елементів виникає ефект взаємного підсилення, що позитивно впливає на загальні позиції підприємства на ринку.

Підсумкова оцінка конкурентоспроможності визначається через інтегральний показник, який дозволяє об'єднати різноманітні характеристики діяльності в єдину узагальнену величину. Такий підхід забезпечує комплексне бачення рівня розвитку підприємства та створює можливість для порівняння з іншими учасниками ринку, а також для відстеження змін у динаміці.

Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається як сума зважених оцінок окремих показників, що враховує їхню відносну важливість у формуванні загального результату. Використання вагових коефіцієнтів дозволяє диференціювати вплив кожного показника залежно від його значущості для підприємства, що підвищує об'єктивність і точність оцінки. У загальному вигляді інтегральний показник може бути представлений як агрегована функція, що поєднує нормовані значення показників із відповідними вагами, забезпечуючи комплексний підхід до аналізу конкурентоспроможності.

$$K = \sum (w_i \cdot x_i)$$

Підставляючи значення:

$$K = 0,135 + 0,142 + 0,092 + 0,147 + 0,200 + 0,095 + 0,097 + 0,048 = 0,956$$

Отримане значення інтегрального показника конкурентоспроможності, яке становить 0,956, свідчить про високий рівень розвитку ТОВ «Нова Пошта»

та його стійкі позиції на ринку логістичних послуг. Значення показника, максимально наближене до одиниці, підтверджує ефективність функціонування підприємства, раціональне використання наявних ресурсів і здатність формувати та утримувати конкурентні переваги в умовах динамічного зовнішнього середовища. Високий рівень інтегрального показника також відображає збалансованість ключових складових діяльності підприємства, зокрема фінансово-економічної ефективності, якості логістичних процесів, рівня інноваційності та ринкових позицій [34, с. 76].

Особливого значення набуває той факт, що досягнутий рівень конкурентоспроможності забезпечується не лише окремими сильними показниками, а їх комплексною взаємодією. Зокрема, висока частка ринку, розвинена інфраструктура та ефективна організація логістичних процесів створюють синергетичний ефект, що посилює загальну результативність діяльності підприємства. Водночас значний внесок у формування інтегрального показника здійснюють інноваційні фактори, пов'язані з цифровізацією та автоматизацією бізнес-процесів, що дозволяє підприємству підтримувати високий рівень сервісу та оперативно реагувати на зміни попиту [34, с. 54].

З метою підвищення наочності отриманих результатів та кращого сприйняття інформації доцільно представити оцінку конкурентоспроможності підприємства у графічному вигляді. Використання діаграм дозволяє візуалізувати рівень розвитку окремих показників, порівняти їх між собою та визначити найбільш сильні й відносно слабкі сторони діяльності підприємства. Графічне представлення результатів також сприяє більш глибокому розумінню структури конкурентоспроможності та полегшує подальший аналіз і прийняття управлінських рішень.

Таким чином, інтегральна оцінка у поєднанні з її візуалізацією створює цілісне уявлення про рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та виступає важливою основою для розробки практичних заходів щодо її підвищення [7, с. 87].

Для більш наочного представлення результатів оцінки конкурентоспроможності доцільно відобразити нормовані значення показників у графічному вигляді, що дозволяє виявити найбільш сильні та відносно слабкі сторони діяльності підприємства (рис. 2.2).

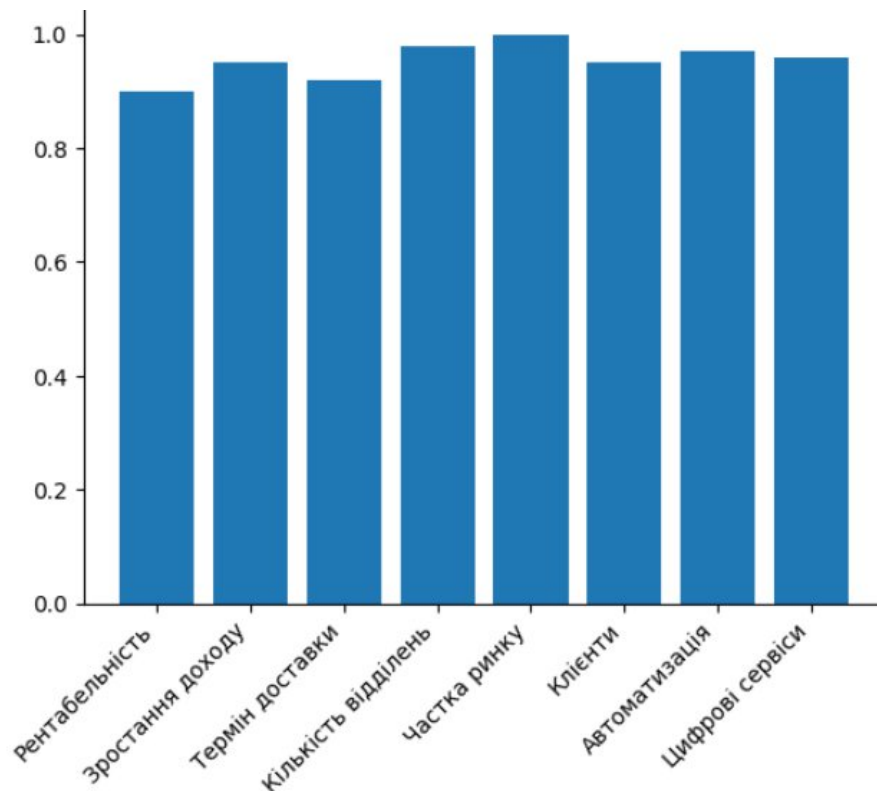


Рисунок 2.2 – Оцінка показників конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором

Як видно з рисунка 2.2, найвищі значення характерні для таких показників, як частка ринку, рівень розвитку логістичної інфраструктури та ступінь автоматизації бізнес-процесів, що свідчить про наявність у ТОВ «Нова Пошта» суттєвих конкурентних переваг. Висока частка ринку відображає не лише масштаб діяльності підприємства, але й сформовану довіру споживачів, що є результатом стабільної якості послуг і ефективної маркетингової політики. Розвинена інфраструктура, у свою чергу, забезпечує доступність сервісів, скорочення термінів доставки та підвищення операційної гнучкості,

що є критично важливим у сучасних умовах конкуренції. Значний рівень автоматизації процесів сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і мінімізації впливу людського фактору, що позитивно позначається на загальній ефективності діяльності підприємства [26, с. 87].

Водночас аналіз результатів дозволяє виявити окремі показники, значення яких є відносно нижчими порівняно з іншими. Це свідчить про наявність внутрішніх резервів для подальшого підвищення ефективності функціонування підприємства. Зокрема, потенціал удосконалення може бути пов'язаний із подальшою оптимізацією логістичних процесів, розширенням спектра послуг, розвитком міжнародного напрямку діяльності та поглибленням цифрової трансформації. Виявлення таких резервів є важливим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення.

Отримані результати аналізу свідчать про те, що ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим рівнем розвитку та займає міцні позиції на ринку логістичних послуг. Досягнутий рівень конкурентоспроможності є наслідком ефективно вибудованої бізнес-моделі, системного впровадження інноваційних рішень, наявності потужної інфраструктурної бази та орієнтації на задоволення потреб споживачів. Сукупність цих чинників формує стійкі конкурентні переваги, які дозволяють підприємству не лише утримувати свої позиції, але й успішно пристосовуватися до змін ринкового середовища [45, с. 76].

Разом із тим, збереження та зміцнення досягнутих позицій потребує постійного вдосконалення діяльності, впровадження нових технологічних рішень і підвищення ефективності управління ресурсами. В умовах посилення конкуренції та нестабільності економічного середовища саме здатність до безперервного розвитку та інноваційної трансформації визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

2.3. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Результати проведеного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» свідчать про високий рівень розвитку підприємства, його стійкі ринкові позиції та здатність ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища. Лідерство компанії на ринку логістичних послуг України зумовлене поєднанням таких факторів, як розвинена інфраструктура, високий рівень технологічного забезпечення, ефективна організація бізнес-процесів і значна клієнтська база. Водночас сучасні умови господарювання характеризуються високим ступенем невизначеності, що обумовлюється як внутрішніми трансформаціями економіки, так і впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, коливаннями макроекономічних показників та глобальними тенденціями розвитку логістичної галузі.

Посилення конкуренції на ринку, активізація діяльності як національних, так і міжнародних операторів, а також зростання вимог споживачів до якості та швидкості обслуговування створюють додатковий тиск на підприємство. У таких умовах навіть компанії-лідери змушені постійно вдосконалювати свою діяльність, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні рішення з метою збереження та зміцнення своїх конкурентних позицій [38, с. 76].

З урахуванням результатів проведеного аналізу доцільним є обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на подальше зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта». Підвищення конкурентоспроможності потребує системного підходу, який охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства — від операційної ефективності до стратегічного управління ресурсами та розвитку маркетингової складової. При цьому важливо забезпечити узгодженість запропонованих рішень, оскільки лише їх взаємодія дозволяє досягти стратегічних цілей підприємства.

Формування відповідних заходів базується на комплексному підході, що передбачає інтеграцію технологічних, організаційних і маркетингових інструментів. У технологічному вимірі особлива увага приділяється впровадженню сучасних цифрових рішень, автоматизації операційних процесів та використанню аналітичних систем, які підвищують якість управлінських рішень. Організаційний аспект орієнтований на вдосконалення внутрішніх процесів, раціоналізацію використання ресурсів і підвищення продуктивності праці. Маркетинговий напрям спрямований на зміцнення взаємодії зі споживачами, підвищення їхньої лояльності та формування позитивного іміджу підприємства.

Реалізація зазначених напрямів у сукупності дозволить досягти як оперативних результатів, пов'язаних із підвищенням ефективності діяльності, так і стратегічних цілей, що полягають у формуванні довгострокових конкурентних переваг. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку логістичної галузі та забезпечує стійкість підприємства в умовах нестабільного та конкурентного ринкового середовища.

Серед ключових напрямів удосконалення діяльності особливе місце займає цифрова трансформація логістичних процесів. Використання сучасних технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту для аналізу попиту, оптимізації маршрутів і автоматизації сортування, створює можливості для підвищення швидкості обробки відправлень і зниження операційних витрат. Паралельно розвиток цифрових сервісів, включаючи мобільні застосунки, персоналізовані кабінети користувачів та аналітичні платформи, сприяє підвищенню зручності користування послугами та зміцненню клієнтоорієнтованості підприємства [38, с. 65].

Важливим напрямом є розширення логістичної інфраструктури, зокрема збільшення кількості поштоматів та автоматизованих відділень. Це дозволить підвищити доступність послуг, скоротити час обслуговування клієнтів і зменшити навантаження на персонал. Розвиток мережі поштоматів також

відповідає сучасним тенденціям безконтактного обслуговування та зростанню попиту на гнучкі способи отримання відправлень.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства є удосконалення підходів до управління витратами. Раціоналізація логістичних маршрутів, впровадження енергозберігаючих рішень та модернізація транспортного забезпечення створюють умови для зменшення операційних витрат і зростання прибутковості. В умовах постійного підвищення вартості пального та інших ресурсів питання контролю та оптимізації витрат набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, перспективним напрямом розвитку є активізація діяльності у сфері міжнародної логістики, що дозволяє підприємству виходити на нові ринки та розширювати джерела отримання доходів. Зміцнення позицій у сегменті міжнародних перевезень сприятиме диверсифікації діяльності, що, у свою чергу, знижує залежність від внутрішнього ринку та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх економічних коливань.

Крім того, доцільним є вдосконалення маркетингової політики підприємства, зокрема через впровадження програм лояльності, персоналізацію послуг та активізацію цифрового маркетингу. Це сприятиме залученню нових клієнтів, утриманню існуючих та підвищенню рівня задоволеності споживачів [9, с. 43].

З метою систематизації запропонованих заходів та оцінки їх впливу на конкурентоспроможність підприємства доцільно узагальнити їх у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок	Захід	Очікуваний результат
Цифровізація	Впровадження AI та автоматизації	Підвищення швидкості обробки та зниження витрат
Інфраструктура	Розширення мережі поштоматів	Підвищення доступності послуг
Витрати	Оптимізація логістики	Зниження операційних витрат
Ринок	Розвиток міжнародної доставки	Зростання доходів
Маркетинг	Персоналізація та програми лояльності	Збільшення клієнтської бази

Джерело: узагальнено автором

Запропоновані заходи охоплюють ключові напрями діяльності підприємства та мають комплексний характер, що забезпечує системний підхід до підвищення його конкурентоспроможності. Їх реалізація спрямована не лише на покращення окремих функціональних аспектів діяльності, але й на формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Важливою особливістю запропонованих рішень є їх взаємозв'язок, що створює синергетичний ефект, коли вплив окремих заходів підсилює загальний результат. Зокрема, поєднання цифровізації процесів, розвитку інфраструктури та вдосконалення системи управління витратами дозволяє досягти більш високого рівня ефективності, ніж реалізація кожного заходу окремо [60, с. 65].

Доцільність реалізації запропонованих заходів потребує попереднього обґрунтування через оцінювання їх економічного ефекту. Такий аналіз дає змогу не лише спрогнозувати очікувані результати впровадження змін, а й визначити їх вплив на ключові фінансові показники діяльності підприємства. Особливу увагу слід приділити ефектам, пов'язаним із використанням цифрових рішень, автоматизацією логістичних операцій та впровадженням аналітичних інструментів.

Застосування зазначених підходів здатне забезпечити помітне скорочення операційних витрат, яке, за попередніми оцінками, може становити близько 8–12%. Такий результат відкриває додаткові можливості для підвищення рівня рентабельності діяльності підприємства. Основними джерелами економії виступають удосконалення маршрутів перевезень, зменшення витрат на обробку відправлень, скорочення тривалості виконання логістичних операцій та підвищення якості управлінських рішень завдяки використанню сучасних аналітичних систем [45, с. 87].

Водночас розширення логістичної інфраструктури, зокрема збільшення кількості поштоматів і автоматизованих відділень, сприятиме зростанню обсягів перевезень у середньому на 10–15%. Це обумовлено підвищенням доступності послуг, зручністю для клієнтів та можливістю обслуговування більшої кількості відправлень без значного збільшення навантаження на персонал. Крім того, розвиток інфраструктури дозволяє підприємству ефективніше охоплювати нові сегменти ринку та розширювати географію діяльності.

Сукупний ефект від впровадження запропонованих заходів проявляється у зростанні доходів, підвищенні рентабельності, оптимізації витрат та покращенні якості логістичних послуг. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню його стійкості до впливу зовнішніх факторів [9, с. 43].

З метою більш чіткого та наочного відображення очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів доцільно використати графічні методи представлення інформації. Візуалізація даних у вигляді діаграм дозволяє узагальнити результати аналізу, продемонструвати співвідношення між окремими ефектами та полегшити їх сприйняття. Графічне представлення також сприяє більш ефективному порівнянню показників та виявленню пріоритетних напрямів розвитку підприємства.

Таким чином, поєднання аналітичної оцінки та її візуалізації створює цілісне уявлення про ефективність запропонованих заходів і дозволяє

обґрунтувати доцільність їх впровадження з точки зору підвищення конкурентоспроможності підприємства.

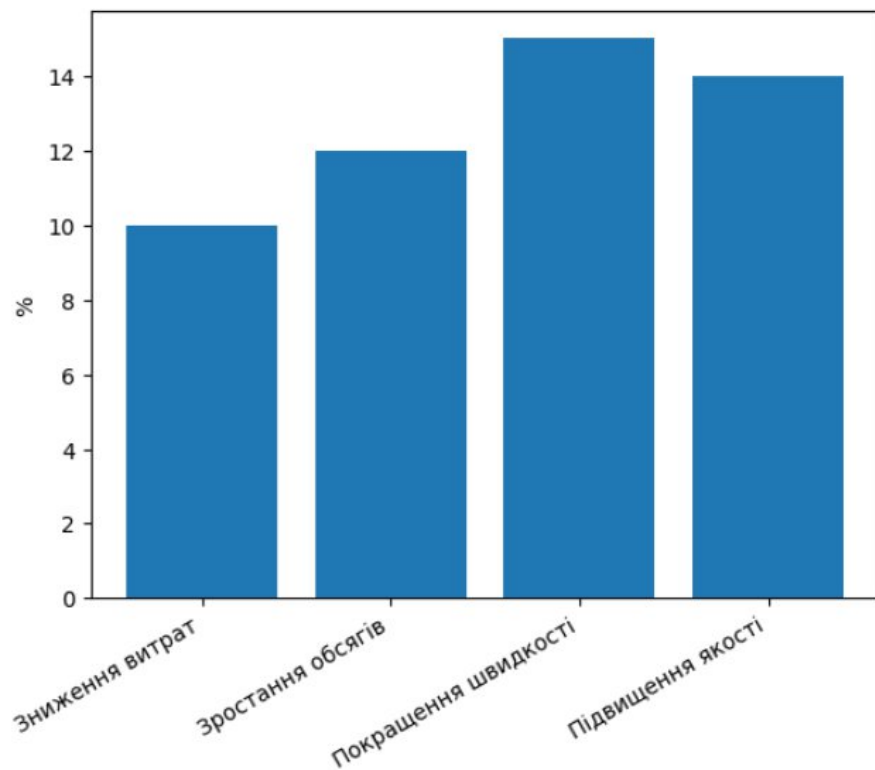


Рисунок 2.3 – Очікуваний ефект від впровадження заходів, %

Джерело: розроблено автором

Аналіз даних, представлених на рисунку 2.3, свідчить про те, що найбільш вагомий економічний результат очікується від реалізації заходів, спрямованих на цифрову трансформацію та вдосконалення логістичних процесів. Така ситуація пояснюється тим, що саме ці напрями безпосередньо впливають на ключові характеристики діяльності підприємства, зокрема швидкість обробки відправлень, точність виконання операцій та рівень витрат. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем і аналітичних інструментів дозволяє підвищити результативність логістичної діяльності, скоротити втрати часу й ресурсів та забезпечити більш ефективне використання виробничого потенціалу.

Значний потенціал зниження витрат досягається за рахунок оптимізації транспортних маршрутів, зменшення простоїв транспортних засобів, більш раціонального їх завантаження та скорочення витрат, пов'язаних із обробкою відправлень. Сукупний ефект від реалізації цих заходів створює передумови для підвищення прибутковості діяльності підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Водночас важливим чинником зростання ефективності є розвиток інфраструктурної бази та впровадження нових сервісних рішень. Розширення мережі обслуговування, підвищення зручності користування послугами та скорочення строків доставки сприяють збільшенню обсягів перевезень і залученню нових клієнтів. Це, у свою чергу, формує додаткову цінність для споживачів і позитивно впливає на рівень їх задоволеності та лояльності.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зазначити, що запропоновані заходи мають стратегічне спрямування та орієнтовані на комплексне підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта». Їх реалізація забезпечить не лише покращення окремих фінансово-економічних показників, а й створення стійких конкурентних переваг, заснованих на інноваційному розвитку, ефективному використанні ресурсів і високому рівні клієнтоорієнтованості.

Отже, впровадження зазначених заходів сприятиме посиленню позицій підприємства на ринку, підвищенню його гнучкості в умовах змін зовнішнього середовища та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. У сучасних економічних реаліях саме здатність до інновацій, оперативного реагування на виклики та ефективного використання внутрішнього потенціалу визначає рівень конкурентоспроможності підприємства та його успішність.

Висновки до розділу 2

У процесі дослідження встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» є одним із провідних підприємств галузі, яке займає лідерські позиції на ринку експрес-доставки. Організаційно-економічна характеристика підприємства засвідчила наявність значного ресурсного потенціалу, що включає розвинену логістичну інфраструктуру, сучасні інформаційні технології, ефективну систему управління та високий рівень клієнтоорієнтованості. Динаміка основних показників діяльності підприємства свідчить про стабільне зростання обсягів перевезень, доходів і розширення клієнтської бази, що підтверджує ефективність обраної стратегії розвитку.

Аналіз ринкового середовища дозволив встановити, що ринок логістичних та експрес-доставок в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю розвитку та значною залежністю від макроекономічних факторів. Важливу роль у його розвитку відіграють такі чинники, як зростання електронної комерції, цифровізація бізнес-процесів, підвищення вимог споживачів та розвиток логістичної інфраструктури. Проведений SWOT-аналіз засвідчив наявність як значних можливостей для подальшого розвитку галузі, так і певних загроз, пов'язаних із економічною нестабільністю, посиленням конкуренції та зростанням витрат.

У межах оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства було сформовано систему показників, що охоплюють фінансово-економічні, логістичні, ринкові та інноваційні аспекти діяльності. На основі проведеного нормування показників і визначення їх вагових коефіцієнтів було розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності, значення якого становить 0,956. Отриманий результат свідчить про високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», що забезпечується ефективним використанням ресурсів, розвиненою інфраструктурою, високим рівнем автоматизації та значною часткою ринку.

З метою посилення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» було сформовано систему заходів, орієнтованих на комплексне вдосконалення діяльності підприємства. Запропоновані напрями охоплюють цифрову трансформацію бізнес-процесів, розвиток логістичної інфраструктури, раціоналізацію витрат, удосконалення маркетингових інструментів, а також розширення діяльності на міжнародних ринках. Очікується, що їх впровадження сприятиме скороченню операційних витрат, підвищенню рівня сервісу, збільшенню обсягів перевезень і зміцненню позицій підприємства у конкурентному середовищі.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим рівнем конкурентоспроможності та має значні можливості для подальшого розвитку. Разом із тим реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити ефективність функціонування підприємства, але й створити передумови для формування стійких конкурентних переваг. Це, у свою чергу, забезпечить стабільний розвиток компанії в довгостроковій перспективі навіть в умовах посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У межах виконання дипломної роботи було проведено комплексне теоретичне узагальнення та практичний аналіз проблеми оцінювання конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта», а також обґрунтовано напрями її підвищення.

У ході дослідження опрацьовано теоретичні підходи до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що вона характеризує здатність суб'єкта господарювання ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції, забезпечувати формування та підтримання власних переваг, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стабільних результатів діяльності в довгостроковому періоді. Визначено, що рівень конкурентоспроможності формується під впливом комплексу факторів, серед яких особливе значення мають фінансові показники, технологічний розвиток, якість наданих послуг, ефективність управлінських рішень і позиції підприємства на ринку.

У першому розділі здійснено узагальнення чинників, що визначають формування конкурентних переваг, а також проаналізовано існуючі підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. У процесі дослідження встановлено, що формування конкурентних переваг залежить від взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства — ефективності їх використання, рівня організації діяльності, інноваційного потенціалу та якості послуг — із зовнішніми умовами функціонування, зокрема рівнем конкуренції, станом ринку, макроекономічними чинниками та технологічними змінами. Обґрунтовано, що здатність підприємства адаптуватися до цих умов є визначальною для забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Крім того, у роботі узагальнено основні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності. Встановлено, що найбільш

обґрунтованим є застосування комплексного підходу, який передбачає використання системи взаємопов'язаних кількісних і якісних показників із подальшим їх узагальненням через інтегральний індекс. Доведено, що такий підхід дозволяє отримати більш повну та об'єктивну характеристику рівня конкурентоспроможності підприємства, враховуючи різні аспекти його діяльності.

У результаті проведеного теоретичного дослідження сформовано науково-методичну основу для подальшого аналізу діяльності підприємства, оцінки його конкурентоспроможності та розробки практичних рекомендацій щодо її підвищення. Це забезпечило логічний перехід до аналітичної частини роботи та дозволило обґрунтувати використання обраного методичного інструментарію в другому розділі.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» та оцінено рівень його конкурентоспроможності. Дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства засвідчило наявність значного ресурсного потенціалу, який включає розвинену логістичну інфраструктуру, сучасні інформаційні технології, ефективну систему управління та високий рівень клієнтоорієнтованості. Аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства показав стійке зростання обсягів перевезень, доходів і масштабів діяльності, що свідчить про ефективність його функціонування.

На основі сформованої системи показників було проведено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства із застосуванням інтегрального підходу. Розрахований інтегральний показник, який становить 0,956, свідчить про високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Отриманий результат підтверджує ефективність використання ресурсів підприємства, його сильні ринкові позиції та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Разом із тим, у процесі аналізу було виявлено наявність певних резервів підвищення ефективності діяльності, що пов'язані з необхідністю подальшої оптимізації логістичних процесів, розвитку інноваційних технологій,

розширення міжнародної діяльності та вдосконалення системи управління витратами.

Таким чином, у роботі досягнуто поставленої мети та виконано всі визначені завдання. Проведене дослідження підтвердило, що ТОВ «Нова Пошта» є висококонкурентоспроможним підприємством із значним потенціалом подальшого розвитку. Водночас ефективна реалізація запропонованих заходів створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції та нестабільності економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аржаннікова А. Р., Стрілець В. Ю. Особливості та проблеми розвитку інтернет-торгівлі в Україні у воєнний період. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Полтава, ПУЕТ, 2024. С. 286-290. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/1443>
2. Бельтюков Е. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства : сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка : реалії часу. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
3. Бендер К. В., Стрілець В. Ю. Електронна комерція як новітня форма ведення міжнародного бізнесу. Наука і молодь: збірник матеріалів ІХ Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції. Полтава, 2023. С. 527-531. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14445>
4. Бергман Б. І., Стрілець В. Ю. Розвиток інтернет-торгівлі та її ефективність в умовах глобалізації міжнародних торговельних відносин. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносин / за заг. ред. доц. В. Ю. Стрілець. Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 11-15. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13019>
5. Богданова Н. В. Формування конкурентних стратегій підприємств ритейлінгу. Бізнес Інформ. 2017. № 5. С.98-101.
6. Бортнік, С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. Науковий вісник Ужгородського

- національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 7. С. 40–44.
7. Варуша А. Р., Стрілець В. Ю. Вплив взаємовідносин України та Польщі на глобальну економічну безпеку. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава, ПУЕТ, 2024. С. 383-388. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14438>
 8. Варуша А. Р., Стрілець В. Ю. Застосування штучного інтелекту у навчанні здобувачів вищої освіти. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLVII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2023 рік Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 51-53. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14175>
 9. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 827-833.
 10. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. № 1 (19). С. 20-32.
 11. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2015. № 161. С. 3-11.
 12. Гудзь Ю. Ф. Особливості виходу українських переробних підприємств на європейські ринки в сучасних умовах. 2020. URL : https://www.researchgate.net/publication/341678861_OSOBLIVOSTI_VIH_ODU_UKRAI

NSKIH_PEREROBNIH_PIDPRIEMSTV_NA_EVROPEJSKI_RINKI_V_S UCASNIH_UMOVAN

- 13.Денерт А. О. Вибір маркетингової стратегії діяльності підприємства у міжнародному середовищі. Наука. Майбутнє: досягнення та перспективи. 2020. № 7. С. 52–53.
- 14.Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1 (35). С 16-21.
- 15.Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 29-34.
16. Євтушенко Н.О., Зазимко А.А. Управління конкурентними перевагами підприємства в кризових умовах. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 4 (38). С. 37- 41.
17. Заїка А. В., Стрілець В. Ю. Побудова ефективної логістичної системи для України в умовах бар'єрів воєнного стану. Наука і молодь: збірник матеріалів ІХ Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2023). Полтава, 2023. С. 531-535. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/1444>
- 18.Заїка В. Ю, Стрілець В. Ю. Трансформаційні процеси світового ринку праці. «Наука і молодь»: збірник матеріалів ІХ Міжнародної молодіжної науковопрактичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2023). Полтава, 2023. С. 535-540. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14443>
19. Зборик Д. С., Стрілець В. Ю. Проблеми та потреби підприємництва України в умовах кризового економічного середовища. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: матеріали міжнародної науково-практичної інтернетконференції (м.

- Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава, ПУЕТ, 2024. С. 305-309
<http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14440>
20. Карпенко Н. В., Педченко Н. С., Іваннікова М. М., Бірта Г. О., Стрілець В. Ю. Емпіричні методи наукового дослідження – теорія і практичний досвід. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. №4 (114). С. 102-108. URL : <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/issue/view/74>
 21. Кобець Д. Л., Слободян Н. Я., Дербеньова Я. В., Зеліч В. В. Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). Академічні візії. 2023. Випуск 15. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/108/100>
 22. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу : Пер. з англ. К. : Науковий світ, 2020. 880 с.
 23. Кузнецова, І. О., Горбатюк, В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.
 24. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. № 33. С. 112-116.
 25. Лошенко О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2(66). С. 123–131.
 26. Матюшко Я. Б., Стрілець В. Ю. Міжнародний маркетинг транснаціональних корпорацій у фокусі глобального процесу регіоналізації. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 14

- квітня 2023 р.) / за заг. ред. доц. В. Ю. Стрілець. Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 39-43. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13022>
27. Мельничук О. О. Конкурентна стратегія як основний напрямок стратегічного управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 1(2). С.181-185.
 28. Моршна В. В., Стрілець В. Ю. Формування конкурентної стратегії вітчизняних підприємств в умовах війни (за матеріалами ТОВ «Домінік Ко»). Наука і молодь в ХХІ сторіччі: матеріали молодіжній науково-практичній інтернет-конференції (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). Полтава, 2024. С. 564-567.
 29. Наumenко Д. О., Стрілець В. Ю. Стратегії розвитку національних економік в умовах глобалізації. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 14 квітня 2023 р.) / за заг. ред. доц. В. Ю. Стрілець. Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 43-47. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13020>
 30. Офіційний сайт Гриви компанії Nava - <https://novapost.com/ua/>
 31. Павлюк Л. В., Савош Л. В. Поняття та значення бізнес-планування для сучасних підприємств. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2022. № 19. С. 205-209.
 32. Паламарчук О., Кузнецова Т. Стратегії міжнародного бізнесу для 103 підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Університетський економічний вісник Переяславського університету ім. Г. Сковороди. 2022. № 54. С. 45- 53.
 33. Пашук Л. В., Свищук І. Л. Вибір конкурентних стратегій на міжнародних ринках одягу. Економіка та суспільство. 2023. № 23. URL :

https://www.researchgate.net/publication/373559807_VIBIR_KONKURENTNIH_STRATEGIJ_NA_MIZNARODNIH_RINKAH_ODAGU

34. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Тараненко В.Є., Черба В. М., Корягіна Т. В. Системний аналіз сприятливості зовнішнього середовища для формування житлового фонду соціального призначення. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 9 (267). С. 88-99.
35. Педченко Н. С., Бірта Г. О., Стрілець В. Ю., Карпенко Н. В., Іваннікова М. М. Математичні методи та методи статистичної обробки інформації у методології наукових досліджень. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. № 3 (113). С. 89-95. URL : <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/278>
36. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Макроконкурентна парадигма інноваційного розвитку національної економіки. Наукові перспективи. 2022. № 1 (19). С. 351-360. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1019>
37. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Міжнародний досвід державної підтримки діджиталізації малого та середнього підприємництва : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. 141 с.
38. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Яріш О. В., Сокіл А. А., Муха М. Ю. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період: галузевий аспект. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2023. № 57. С. 37-47. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57-2023/7.pdf>
39. Пожар А., Стрілець В., Франко Л., Флегантова А., Туль С., Єжелей Ю. Монетарна політика в умовах війни: український та зарубіжний досвід. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. № 2 (112). С. 102-108.

40. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf
41. Сичук Д. Л., Стрілець В. Ю. Вихід бізнесу на міжнародний ринок: європейський досвід Нідерландів для України. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLVII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2023 рік (м. Полтава, 25 квітня 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 289-291. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14177>
42. Стрілець В, Ю., Бабко М. Ю. Драйвери розвитку експортно-імпортової діяльності українських підприємств. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наукової конференції студентів та молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 6 грудня 2021 року) / за заг. ред. В. Ю. Стрілець. С. 5-9. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11594>
43. Стрілець В. Ю. Роль державно-приватного партнерства у інтеграції бізнесу та освіти в європейський цифровий ринок. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 350-353. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14174>
44. Стрілець В. Ю., Гаращенко Б. В., Соколовський В. Р. Зелені інновації як каталізатор інноваційних змін в системі управління підприємством. Науковий вісник ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2023. № 48. С. 76-81. URL : http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/16.pdf

45. Стрілець В. Ю., Гаращенко Б. В., Соколовський В. Р., Аржаннікова А. С. Сучасні тренди та перспективи інтернет-торгівлі як інструменту стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації. Підприємництво та інновації. Видавничий дім «Гельветика». 2024. № 32. С. 239-245. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14167>
46. Стрілець В. Ю., Материнко В. О., Сокіл А. А. Посередницькі механізми реконфігурації можливостей цифрових платформ для створення інноваційних бізнес-моделей МСП. Інфраструктура ринку. 2023. № 73. С. 101–106. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/73_2023/20.pdf
47. Стрілець В. Ю., Пожар А. А., Флегантова А. А., Франко Л. Ю., Єжелей Ю. О., Зборик Д. С. Цифровізація як інструмент побудови інноваційної стратегії розвитку бізнесу країн ЄС в умовах адаптації до кризових тенденцій міжнародної економіки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. № 3 (113). С. 80-88.
48. Стрілець В. Ю., Соколівський В. Р., Сокіл А. А. Новітній підхід до класифікації зелених інновацій в бізнесі. Current challenges of science and education: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 15-17.01.2024 року, м. Берлін, Німеччина. Берлін, 2024. С. 556-559. URL : <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/CURRENT-CHALLENGES-OF-SCIENCE-ANDEDUCATION-15-17.01.24.pdf>
49. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848>
50. Таран-Лала О. М., Кондратович С. С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL : <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.8>

51. Туменко Ю. Є., Стрілець В. Ю. Вплив пандемії COVID-19 на міжнародну торгівлю країн: досвід США. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLV Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2021 рік (м. Полтава, 13–14 квітня 2022 р.). Полтава : ПУЕТ, 2022. Ч. 1. С. 265–267. URL : 106 <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13035>
52. Фень К. С., Гавриш І. І., Ібрагімов Е. Ю. Результативність управління ризиками у маркетингу підприємницької діяльності. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2021. Т. 26. Вип. 5(90). С. 72–76.
53. Феодосьєв М. В., Стрілець В. Ю. Фактори впливу на залучення прямих іноземних інвестицій економіку України. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава, ПУЕТ, 2024. С. 57-61. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14439>
54. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23(2). С. 9–13.
55. Чала Ю. В. Специфічні проблеми міжнародної реклами та рекомендації щодо їх вирішення. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Т. 2014. Т. 19. № 1/1. С. 70-79.
56. Чебан А. С., Аверіхіна Т. В. Формування рекламної стратегії підприємства при виході на зовнішній ринок. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 7 (1). С. 4-7.
57. Чухрай Н. І., Сухомлин Л. Є. Проблеми виходу Українських підприємств на європейський ринок. Національний університет «Львівська політехніка». 2010. С. 90-94.

58. Шинкаренко Ю. О. Фактори формування конкурентної стратегії підприємства в умовах кризових тенденцій в економіці. Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: V Міжнародна науково-практична конференція (11-12 квітня 2024 року, Київ). М.Київ: НАУ. С. 239-241.
59. Agirre E., Mar D., Grewal D., de Ruyter K., Vetlesen M. Unlocking the personalization paradox: The impact of information collection and trust-building strategies on online advertising effectiveness. *Journal of Retailing*. 2015. № 91(1). P. 34-49.
60. Alsakaf Hind, Strilets V. Yu. Exploring Apple's Strategic Landscape: A PEST Analysis Perspective. The impact of globalization processes and digital transformation on the formation of the international economic climate and financial ecosystem : materials of international scientific and practical Internet Conference (Poltava, March 28, 2024). Poltava: PUET, 2024. P. 39-43. URL <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14436>
61. Ansoff I. Strategic Management. *Business & Economics*, 1979. 236 p. 64. Azzari V., Zambaldi F., Guissoni L. A., Rodrigues J. M., Scornavacca E. The impact of brand origin during an economic downturn: Evidence from a developing market. *Journal of International Marketing*. 2023. № 31 (2). Pp. 25-42.
62. Bataineh H., Abbadi S.S., Alabood E. and Alkurdi A. The effect of intellectual capital on firm performance: the mediating role of family management. *J. Islam. Account. Bus. Res.* 2022. № 13 (5). P. 845-863.
63. Bleier A., Eisenbeiss M. Personalized online advertising effectiveness: The interplay of what, when, and where. *Marketing Science*. 2015. Vol. 34 (5). Pp. 669-688.
64. David F. Strategic management concepts and cases. Pearson College Div; 13th edition, 2020. 704 pp. 68. Deineha O., Chymosh K., Kobylenska T., Nazarov O., Liapa M. and Sapotnitska N. Adaptive Management of Transport

- Logistics in Agricultural Enterprises. *J. Agric. Crops*. 2022. № 8 (1). P. 20-26.
65. Dooranov A., Orozalieva A., Parmanasova A., Katan V., Horiashchenko Y. and Nagornyi Y. Estimation and stimulation of export potential of the innovatively active enterprise based on economic and mathematical modelling. *Acta Innov.* 2021. № 41. P. 56- 64.
66. Evans J. R., Berman B. *Marketing*. Macmillan Pub. Co., 1990. 889 p. 71.
 Frolov S., Strilets V., Datsenko V., Tymoshenko O. and Yatsko M. (2022). State support for the digitalization of SMEs in European countries. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 290–305. URL : [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.22](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.22)
67. Golovchenko O., Saiensus M., Sorokoumov G., Onofriichuk O., Zubko O, Liu L. Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. *Econ. Aff.* 2022. № 67 (03). Pp. 317- 326.
68. Hill C. W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill Education, 2017. 302 p.

