

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та
управління Кафедра
менеджменту**


ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

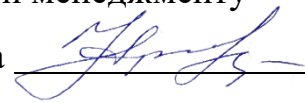
на тему: **«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ»**

здобувача Василенко Ольги Віталіївни


(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцентка, професорка кафедри менеджменту

Криворучкіна Олена Володимирівна


(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА


Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

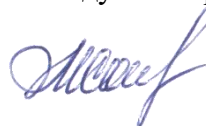
ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 Олена ШАТЛОВА
«14» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«14» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Василенко Ользі Віталіївні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації в умовах цифрової економіки»

«*Management of competitiveness of organisation in the conditions of digitalization*»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» лютого 2024 р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

_____ ТОВ «Нова Пошта» _____

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та пропозиції щодо її підвищення (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	відносини, що виникають в процесі правління конкурентоспроможністю бізнес-організації
Предмет дослідження:	теоретичні та практичні аспекти формування конкурентоспроможності на ринку логістичних перевезень та експрес-доставки
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка пропозиції щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» за допомогою цифрових інструментів

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Визначити поняття конкурентоспроможності: розглянути його сутності, видів та ролі в контексті сучасного бізнесу.

Проаналізувати основні елементи системи управління конкурентоспроможністю в умовах цифровізації, зокрема, розглянути вплив цифрових технологій на стратегічне та оперативне управління.

Дослідити тенденцій розвитку логістичної галузі та особливостей формування конкурентних переваг її учасниками, враховуючи вплив цифрової трансформації.


У розділі 2

Провести загальну економічну характеристики діяльності ТОВ "Нова пошта", включаючи аналіз фінансових показників, ринкової позиції та стратегії розвитку.

Оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ "Нова пошта" на ринку поштових послуг України з урахуванням конкурентного середовища та попиту споживачів.

Обґрунтувати заходи з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ "Нова пошта" з використанням цифрових інструментів, зокрема, впровадження нових технологій у логістичні процеси, розвиток інтернет-платформ та підвищення якості обслуговування клієнтів.

**Завдання підготував
науковий керівник**




(підпис)

Олена КРИВОРУЧКИНА

«14» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Ольга ВАСИЛЕНКО

«14» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 68 сторінок, 8 таблиць, 9 рисунків, список літератури з 41 найменування.

«Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації в умовах цифрової економіки»

(тема бакалаврської кваліфікаційної роботи)

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають в процесі управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентоспроможності на ринку логістичних перевезень

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробка пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» за допомогою цифрових інструментів.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- визначити поняття конкурентоспроможності: розглянути його сутності, видів та ролі в контексті сучасного бізнесу;
- проаналізувати основні елементи системи управління конкурентоспроможністю в умовах цифровізації, зокрема, розглянути вплив цифрових технологій на стратегічне та оперативне управління;
- дослідити тенденцій розвитку логістичної галузі та особливостей формування конкурентних переваг її учасниками, враховуючи вплив цифрової трансформації, описати підходи та базові принципи управління бізнес-процесами;
- провести загальну економічну характеристики діяльності ТОВ «Нова пошта», включаючи аналіз фінансових показників, ринкової позиції та стратегії розвитку;
- оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових послуг України з урахуванням конкурентного середовища та попиту споживачів;
- обґрунтувати заходи з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта» з використанням цифрових інструментів, зокрема, впровадження нових технологій у логістичні процеси, розвиток інтернет-платформ та підвищення якості обслуговування клієнтів.

За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо впровадження трансформацій та описані їх результати, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та розширити діяльність на нові ринки.

Одержані результати можуть бути використані ТОВ «Нова Пошта» для підвищення операційної ефективності та підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, цифрова трансформація, автоматизація, технологічне управління бізнесом

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023-2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління,
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Василенко Ольги Віталіївни
на тему: «Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації
в умовах цифрової економіки»

Логіко-структурний рівень роботи: витриманий. Авторкою обґрунтовано актуальність дослідження, взаємоузгоджені формулювання теми, об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження; назви розділів та підрозділів взаємопов'язані з метою й завданнями дослідження і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням (5 балів).

Рівень пошукової глибини: бібліографічний аналіз, виходячи із проаналізованого авторкою списку із 41 джерела, проведено якісно, однак більшість використаних літературних джерел є застарілою; репрезентовано й проаналізовано документацію аналізованої бізнес-організації, так і організацій-конкурентів (8 балів).

Теоретико-методичний рівень роботи: здійснено аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної сфери, виявлено здатність здобувача до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми (10 балів).

Діагностичний рівень роботи: робота виконувалася на матеріалах джерел відкритого доступу ТОВ «Нова Пошта», проведено діагностику проблеми щодо управління конкурентоспроможністю організації за умов цифрової економіки, однак інтерпретація результатів фактологічних даних має загальний характер, не підкріплений наведенням економічних показників діяльності організації (6 балів).

Конструктивний рівень роботи: обґрунтовано пропозиції, виявлено здатність здобувача до отримання, комбінування та рекомбінування вихідної інформації й розроблення управлінських аспектів реалізації пропозицій на достатньому рівні, зокрема щодо розробки та обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта» з використанням цифрових інструментів, зокрема, впровадження нових технологій у логістичні процеси, розвиток інтернет-платформ та підвищення якості обслуговування клієнтів (10 балів).

Рівень наукової етики: робота викладена в науковому стилі, дотримано правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, норм етики цитування (10 балів).

Організаційний рівень проведення дослідження: авторкою дотримано регламенту виконання КБР, своєчасно виправлено недоліки, враховано зауваження та рекомендації наукового керівника (5 балів).

Кількість балів за КБР: 54 бали.

Здобуті компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: Під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувач продемонстрував набуття основних компетентностей відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій».

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: виконана кваліфікаційна бакалаврська робота за змістом, структурою та оформленням відповідає чинним вимогам і може бути рекомендована до захисту, а її авторці Василенко Ользі Віталіївні, за результатами успішного публічного захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи, може бути присвоєно кваліфікацію бакалавра менеджменту.

Науковий керівник:

к.е.н., доцентка,

професорка кафедри менеджменту



Олена КРИВОРУЧКІНА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Поняття конкурентоспроможності: зміст, фактори впливу, оцінка.....	9
1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю у цифровій економіці	17
1.3 Цифрові конкурентні стратегії в логістиці: огляд кращих практик ведення бізнесу	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	29
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг.....	29
2.2 Аналіз динаміки розвитку ринку послуг з доставки в цифровій економіці	37
2.3 Діагностика рівня конкурентоспроможності компанії ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг	43
2.4 Обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта».....	54
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Робота бізнесу в умовах цифрової економіки вимагає від учасників глибокого розуміння нових технологій, трендів та стратегій, що можуть вплинути на їх конкурентоспроможність. Сучасні бізнес-організації мають бути готовими долучатись до цифровізації, а саме впроваджувати різноманітні цифрові інструменти, такі як штучний інтелект, аналітика даних та інші. Це дозволить підприємствам зберігати конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурси та швидше реагувати на зміни в ринкових умовах. Цифрова трансформація прискорюється, відкриваючи нові можливості для бізнесу, але одночасно створює тиск на підприємства. Саме тому, надзвичайно важливо реалізувати повний потенціал компанії в умовах диджиталізації, адже споживачі стають більш цифрово-орієнтованими і очікують зручних і персоналізованих послуг і товарів. У цьому контексті необхідно вивчити усі зміни та вдосконалення, які пропонує нам цифровізація, а також як це впливає безпосередньо на конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом з'являється все більше досліджень і публікацій, які висвітлюють теми управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій в умовах цифрової економіки. Тему висвітлюють вчені М. Портер, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Сміт.

Мета дослідження розробка пропозиції щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» за допомогою цифрових інструментів.

Для реалізації поставленої мети сформульовано та виконано такі **завдання:**

- визначити зміст концепції управління конкурентоспроможністю в контексті цифрової економіки та її ключові аспекти;
- розглянути основні інструменти управління конкурентоспроможністю, що використовуються в умовах цифрової економіки, та їх призначення;

- дослідити практичний досвід впровадження концепції управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової економіки провідними бізнес-організаціями;
- провести діагностику результатів діяльності бізнес-організації у контексті її конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки;
- проаналізувати ринок, на якому функціонує досліджувана бізнес-організація, з урахуванням впливу цифрових технологій та інновацій;
- виявити проблемні зони в діяльності бізнес-організації стосовно організації операційних процесів у контексті цифрової економіки;
- надати обґрунтування доцільності впровадження запропонованих інструментів управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової економіки з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін.

Об'єктом дослідження відносини, що виникають в процесі управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Предметом дослідження теоретичні та практичні аспекти формування конкурентоспроможності на ринку логістичних перевезень та експрес-доставки.

Методи дослідження. В процесі написання роботи було використано сукупність загальноприйнятих методів і прийомів наукового пізнання. У процесі дослідження використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), монографічний (рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності), розрахунково-конструктивний та інші.

Практична значущість отриманих результатів. Проаналізовано рівень конкурентоспроможності в умовах диджиталізації для ТОВ «Нова Пошта». Розроблено рекомендації підвищення рівня конкурентоспроможності.

Інформаційною базою дослідження були наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з підвищення конкурентоспроможності під час цифровізації, інформація про відділи та фінансова звітність досліджуваного підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття конкурентоспроможності: зміст, фактори впливу, оцінка

За умов постійних змін у світовій економіці та на ринках управління конкурентоспроможністю стає ключовим завданням для будь-якого підприємства. Конкуренція зростає, клієнти стають більш вимогливими, технології швидко розвиваються. У таких умовах важливо не лише забезпечувати якість продукції чи послуг, але й ефективно використовувати ресурси, вдосконалювати процеси та вносити інновації. Розглянемо детальніше поняття конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність – це багатогранне поняття, яке використовується для характеристики здатності суб'єкта (товару, послуги, підприємства, галузі, країни) успішно конкурувати на певному ринку. Існує багато визначень конкурентоспроможності, пропоную розглянути їх у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Портер М.	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства створювати та підтримувати конкурентну перевагу над своїми суперниками.
Котлер Ф.	Конкурентоспроможність як ступінь, в якій товар або послуга задовольняє потреби та очікування споживачів краще, ніж аналогічні товари або послуги конкурентів.
Томпсона А. і Стрікланда Дж.	Конкурентоспроможність - довгострокова здатність підприємства формувати та утримувати конкурентну перевагу на ринку.
Піддубний І.О. та Піддубна А.І.	Конкурентоспроможність - це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.

Джерело розроблене автором на основі [1,2,3,4]

Проводити класифікацію конкурентоспроможності можна за різними критеріями. Розглянемо три найбільш популярні – класифікація за об'єктом, класифікація за рівнем та класифікація за часом. Розглянути повну класифікацію можна на рисунку 1.1.

Класифікація конкурентоспроможності:	
За об'єктом	Конкурентоспроможність підприємства
	Конкурентоспроможність галузі
	Конкурентоспроможність товару
	Конкурентоспроможність країни
За рівнем	Мікрорівень
	Макрорівень
За часом	Поточна конкурентоспроможність
	Стратегічна конкурентоспроможність

Рисунок 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності

Джерело розроблене автором на основі [1,2,3]

На рисунку 1.1 зображено різноманітні аспекти конкурентоспроможності в залежності від об'єкту аналізу. Почнемо з конкурентоспроможності підприємства. Це поняття визначається як здатність підприємства створювати та підтримувати конкурентну перевагу на ринку. Для досягнення цієї мети важливо ефективно використовувати ресурси, розробляти та впроваджувати інноваційні підходи та стратегії управління. Другий аспект - конкурентоспроможність товару. Це здатність товару задовольняти потреби та очікування споживачів краще, ніж аналогічні продукти конкурентів. Це досягається завдяки поліпшенню якості, функціональності, раціональній ціні та впровадженню інновацій. Третій аспект - конкурентоспроможність галузі. Вона

характеризується успішним конкуруванням галузі на світовому ринку. Для цього потрібні висока якість продукції та послуг, інноваційність, ефективне виробництво та інші конкурентні переваги. Останній аспект - конкурентоспроможність країни. Це здатність країни забезпечувати високий рівень життя своїх громадян за рахунок продуктивності, що перевищує продуктивність конкурентів. Це досягається шляхом розвитку економіки, інфраструктури, освіти, науки та інновацій.

За рівнем конкурентоспроможності поділяється на мікро- та макрорівні. На мікрорівні конкурентоспроможність підприємств - це оцінка здатності окремих підприємств створювати та зберігати свої конкурентні переваги на ринку шляхом ефективного використання ресурсів, інновацій та стратегій управління. На макрорівні конкурентоспроможність країн - це оцінка здатності країни в цілому конкурувати на світовому ринку, забезпечуючи високий рівень економічного розвитку, продуктивності, якості життя громадян, інновацій та ефективності економічних структур.

На рисунку 1.1 виділено дві основні категорії конкурентоспроможності з погляду часу. Перша категорія, яку ми визначаємо - це поточна конкурентоспроможність. Це поняття відображає здатність підприємства чи продукту ефективно конкурувати на ринку у даний момент часу. Воно враховує виконання стратегій, а також умови та фактори, що впливають на ринкову позицію в даний момент. Друга категорія - стратегічна конкурентоспроможність. Це концепція, що визначає здатність підприємства до ефективної конкуренції на ринку в довгостроковій перспективі. Вона охоплює широкий спектр аспектів, таких як стратегічне планування, інвестиції в дослідження та розвиток, управління ризиками та адаптація до змін у ринковому середовищі. Стратегічна конкурентоспроможність передбачає розробку та впровадження довгострокових стратегій, спрямованих на створення та збереження конкурентних переваг у майбутньому.

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства або його продукції перемагати в конкурентній боротьбі на ринку. Вона визначається комплексом

факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні [17]. На рис 1.2. наведено класифікацію факторів впливу на конкурентоспроможність організації.

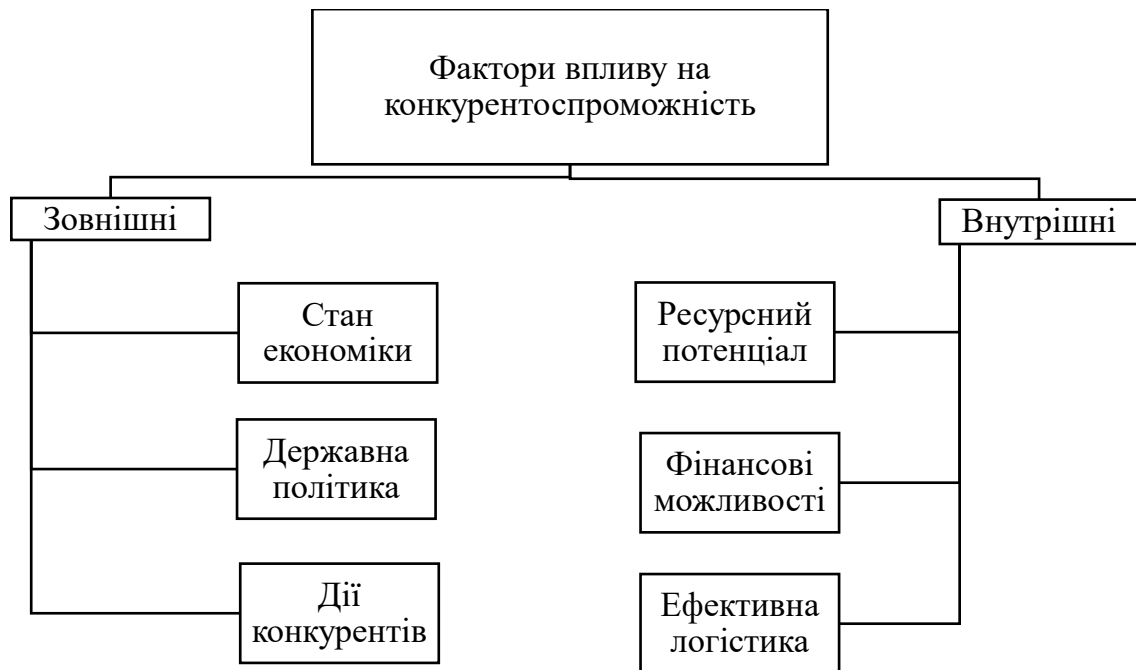


Рисунок 1.2 - Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність

Джерело розроблене автором на основі [17,18,19]

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Усі ці фактори можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [18].

1) Стан економіки є дуже важливим зовнішнім фактором, адже він впливає на рівень інфляції, процентні ставки, темпи зростання ВВП, курси валют, фази економічного циклу (підйом, спад, стагнація) суттєво впливають на витрати, доступ до ресурсів, інвестиційні можливості, платоспроможність споживачів й загальну ділову активність. Ці фактори можуть бути як сприятливими, так і несприятливими. Наприклад, низька інфляція та стабільні

процентні ставки сприяють економічному зростанню й розвитку бізнесу, тоді як висока інфляція та девальвація валюти можуть призвести до зростання витрат, зниження прибутків й погіршення конкурентоспроможності.

2) Державна політика може мати як стимулюючий, так і стримуючий вплив на конкурентоспроможність. Наприклад, державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, сприятливе податкове законодавство, стимулювання інновацій можуть сприяти розвитку вітчизняних товаровиробників й підвищувати їх конкурентоспроможність на світовому ринку. З іншого боку, жорстке регулювання, високі податки, бюрократичні бар'єри можуть стримувати розвиток бізнесу й погіршувати його конкурентні позиції.

3) Конкурентна боротьба стимулює підприємства до постійного вдосконалення своєї продукції, зниження витрат, пошуку нових конкурентних переваг. Проте, жорстка конкурентна боротьба може призводити до цінових воєн, зниження рентабельності, витіснення з ринку слабких гравців.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дадуть змогу перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити загрози й можливості для підприємства, і виявити слабкі сторони, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства, а також сильні сторони, які допоможуть компанії розвиватись [19].

У сфері економіки конкурентоспроможність відіграє вирішальну роль у досягненні економічного зростання та процвітання як окремих підприємств, так і цілих країн. На рівні підприємства висока конкурентоспроможність дозволяє здобути переваги над конкурентами. Ці переваги включають у себе збільшення частки ринку, зростання прибутку, створення нових робочих місць та підвищення стійкості до змін. Підвищення рівня конкурентоспроможності

спонукає підприємства до інновацій, вдосконалення виробничих процесів та підвищення якості продукції. На рівні країн висока конкурентоспроможність призводить до різних позитивних наслідків. Це включає у себе збільшення економічного зростання, підвищення рівня життя громадян, створення нових робочих місць, збільшення експорту та підвищення авторитету на світовій арені. Підвищення конкурентоспроможності країни є ключовим чинником у забезпеченні її успішності на світовому ринку.

Внутрішні фактори – це фактори, на які підприємство може впливати та контролювати безпосередньо. Також це фактори, які легше вдосконалити, ніж зовнішні фактори. Розглянемо детальніше внутрішні фактори впливу.

1) Ресурсний потенціал має визначний вплив, адже він визначає наявність і доступність необхідних ресурсів, таких як сировина, матеріали, енергія, трудові ресурси, виробничі потужності, інформаційні ресурси, суттєво впливають на можливості підприємства щодо виробництва продукції, виконання зобов'язань перед контрагентами, реалізації своїх стратегічних цілей. Ресурсний потенціал підприємства повинен бути достатнім для забезпечення його безперебійної роботи, випуску конкурентоспроможної продукції, реалізації інвестиційних проектів. Важливо раціонально використовувати наявні ресурси, шукати шляхи їх економії, диверсифікувати постачання сировини та матеріалів, розвивати власну ресурсну базу.

2) Фінансові можливості підприємства повинні бути достатніми для фінансування його поточної діяльності, інвестиційних проектів, виплати дивідендів акціонерам. Важливо оптимізувати структуру капіталу, ефективно використовувати фінансові інструменти, контролювати фінансові ризики. Коли підприємство володіє власними та залученими ресурсами, а також має ефективне управління фінансами – це суттєво впливає на інвестиційні можливості підприємства, його здатність до саморозвитку, стійкість до негативних факторів зовнішнього середовища.

3) Логістика та комерційна діяльність повинні бути організовані таким чином, щоб забезпечити мінімізацію витрат, своєчасну доставку продукції

споживачам, високий рівень обслуговування клієнтів. Важливо використовувати сучасні логістичні технології, оптимізувати маршрути постачання, розвивати мережу дистрибуції, стимулювати попит на продукцію. Ефективність логістичних процесів, чітка система закупівель, оптимізовані ланцюги постачання, налагоджені канали дистрибуції, вміла політика продажів, кваліфікований персонал суттєво впливають на доступність продукції для споживачів, імідж підприємства, обсяг продажів, конкурентні позиції.

Оцінка конкурентоспроможності - це важливий процес, який дозволяє підприємствам визначити свої сильні та слабкі сторони, порівняти себе з конкурентами та розробити стратегії для покращення своїх позицій на ринку.

Варто зазначити, що конкурентоспроможність є відносною величиною, тобто вона визначається не сама по собі, а в порівнянні з конкурентами. Не можливо порівняти конкурентоспроможність компанії, не порівнюючи її з іншими представниками на ринку. Зазвичай компанії порівнюють за наступними аспектами, такими як ефективність, якість, інноваційність та маркетинг. Мова йде про здатність бізнес-організації виробляти продукцію або надавати послугу з мінімальними витратами, але у той самий час відповідати очікуванням та стандартам споживачів, розробляючи та впроваджуючи нові продукти, послуги та технології, а також, вміння компанії донести цінність та унікальність їхнього продукту.

Розглянемо декілька основних методів, які використовують для оцінки конкурентоспроможності. Метод п'яти сил Портера - це один з найпоширеніших інструментів для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Метод п'яти сил Портера ґрунтується на аналізі п'яти ключових факторів, які впливають на конкурентне середовище: товари-замінники, постачальники, покупці, існуючі конкуренти, нові конкуренти. Виходячи з цього конкурентоспроможність можна виміряти за допомогою визначення продуктивності використання ресурсів, яка представляє собою найбільшу віддачу, найбільший результат, що приходить на одиницю витрачених ресурсів [20, с. 291-296].

SWOT-аналіз — це інструмент бізнес-стратегії для оцінки порівняння організації з конкурентами. Історично ця стратегія приписується Альберту Хамфрі в 1960-х роках, але це приписування залишається дискусійним. Не існує загально визнаного творця. Також відома як матриця SWOT, вона отримала визнання як корисна для диференціації та створення ніші на більш широкому ринку. Окрім ділового світу, SWOT-аналіз також можна застосувати на індивідуальному рівні, щоб оцінити ситуацію людини порівняно з її конкурентами. Інструмент включає як внутрішні, так і зовнішні міркування. «Сильні» та «слабкі сторони» внутрішньо пов'язані. Перший представляє аспект організації/підрозділу, який надає їй перевагу перед конкурентами. Останнє є характерним для тієї самої організації, що призводить до відносної невідповідності в порівнянні з конкурентами. Щодо зовнішнього зв'язку, «можливості» — це реальність у ширшому середовищі, яка може бути використана, щоб принести користь суб'єкту. З іншого боку, «загрози» — це реальність у ширшому середовищі, яка може призвести до проблем для організації [21]. Загалом, SWOT-аналіз допомагає підприємствам краще розуміти їхнє місце на ринку і визначати стратегії, спрямовані на підвищення їхньої конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності на основі SWOT-аналізу дозволяє підприємствам уникати загроз і використовувати можливості для досягнення успіху.

Фагерберг Дж. [22, с. 355] визначає конкурентоспроможність як «здатність країни реалізовувати основні цілі економічної політики, особливо зростання доходів і зайнятості, не стикаючись з труднощами платіжного балансу». Пізніше той же автор заявив, що узгодженим визначенням міжнародної конкурентоспроможності може бути «здатність країни забезпечити вищий рівень життя для своїх громадян, ніж порівнянна економіка для сьогодення та майбутнього» [23, с. 48]. Крім того, стосовно ідеї досягнення консенсусу Айгінгер [24, с.174] пропонує визначити конкурентоспроможність як «здатність країни створювати добробут». Він також пропонує, щоб комплексна оцінка міжнародної конкурентоспроможності брала до уваги як результат, який

вимірює ефективність країни і тісно пов'язаний з добробутом, так і процес (який досліджує фактори, що впливають на формування результату).

Щороку такі організації, як Всесвітній економічний форум (WEF), Інститут розвитку менеджменту (IMD) і Центр міжнародної конкурентоспроможності Університету Уельсу (Велика Британія) (CICUW) публікують списки, у яких країни класифікуються в порядку конкурентоспроможності; тобто рейтинг конкурентоспроможності. Ці рейтинги використовуються політиками та зацікавленими сторонами, щоб оцінити відносний успіх їхньої країни у виконанні критеріїв конкурентоспроможності, які використовуються у відповідному індексі конкурентоспроможності [25].

Конкурентоспроможність представляє собою складну ринкову динамічну категорію, яка піддається постійним змінам та адаптаціям. Навіть за незмінних якісних параметрів товару, його конкурентоспроможність може зазнавати значних коливань у залежності від факторів ринкової ситуації, дій конкурентів, змін у цінній політиці, рекламних кампаній та інших аспектів. Деякі науковці конкурентоспроможність підприємства вбачають у відносній характеристиці, яка відображає ступінь відмінності розвитку організації від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб споживачів, а також можливості і динаміці пристосування організації до умов ринкової конкуренції [5, с. 78].

1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю у цифровій економіці

Цифрова трансформація в системі управління конкурентоспроможністю відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Вона забезпечує підтримку стратегічного та оперативного управління, сприяючи підвищенню ефективності бізнес-процесів та реалізації стратегічних цілей. Це підтверджується вражаючими цифрами: близько 39,1 мільйона результатів у Google за пошуковим терміном «цифрова трансформація», 818 тисяч за

«цифровою бізнес-моделлю», 311 тисяч за «цифровим підприємництвом» і, загалом, 7,3 мільярда результатів за пошуковим терміном «цифровий» (пошуковий запит Google, виконаний із відповідними пошуковими термінами 10 травня 2020 р.). Очевидно, цифрові технології є домінуючою темою не лише в промисловості та наукових колах, але особливо коли йдеться про трансформацію бізнес-моделей у стійку економіку замкнутого циклу. Немає жодної конференції, жодної нової бізнес-моделі та жодної політичної дискусії, де б не було посилання на «цифровий» [7]. Розглянемо детальніше поняття «цифрові технології». Цифрові технології – це заснована на методах кодування і передачі інформації дискретна система, що дозволяє здійснювати безліч різнопланових завдань за найкоротші проміжки часу. Саме швидкодію і універсальність цієї схеми зробили ІТ-технології настільки затребуваними [8].

Система управління конкурентоспроможністю включає різноманітні складові, які допомагають підприємствам успішно конкурувати на ринку. У таблиці 1.2 представлено основні елементи системи управління конкурентоспроможністю в цифровій економіці.

Характеристика цифрових технологій у системі управління конкурентоспроможністю включає в себе ряд ключових елементів. До яких входить – штучний інтелект, Big Data, хмарні технології, блокчейн та інші.

Штучний інтелект або ШІ важко визначити точно. У основоположній статті Алана Тюрінга «Обчислювальна техніка та інтелект» він запропонував добре відомий текст Тюрінга, за яким машина вважається розумною, якщо неупереджений спостерігач її не відрізнити від людини під час розмови [9]. Говорячи сучасною мовою, загальний штучний інтелект означає здатність машини спілкуватися, міркувати та діяти незалежно як у знайомих, так і в нових сценаріях, подібно до людини. Штучний інтелект відкриває нові можливості для аналізу даних, прогнозування тенденцій ринку та прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів інформації. Він допомагає виявляти патерни в поведінці споживачів, оптимізувати виробничі процеси та управляти ресурсами більш ефективно.

Таблиця 1.2 - Елементи системи управління конкурентоспроможністю в цифровій економіці

Назва	Характеристика
Інформаційні ресурси	Цифрові технології, дані та знання створюють базу для прийняття обґрунтованих рішень і визначення стратегій.
Цифрові канали	Веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі та електронна комерція надають платформи для просування продуктів та взаємодії з клієнтами.
Інновації	Розвиток нових продуктів, послуг і бізнес-моделей дозволяє підприємствам відповідати на змінні потреби ринку та перевершати конкурентів.
Цифрові навички та таланти	Наявність кваліфікованих працівників з цифровими навичками є важливою складовою успішної конкурентоспроможності.
Цифрова культура	Сприятливе середовище для інновацій і використання цифрових технологій створює умови для постійного удосконалення та адаптації до змін.

Джерело розроблене автором на основі [7,8]

Великі дані визначаються як великий обсяг даних, який потребує нових технологій, щоб можна було отримати з них цінність шляхом збору й аналізу даних. Через такий великий обсяг даних стає дуже важко виконувати ефективний аналіз за допомогою існуючих традиційних методів. Великі дані завдяки своїм різноманітним властивостям, таким як обсяг, швидкість, різноманітність, мінливість, цінність і складність, висувають багато проблем [10]. Big Data, або великі дані, представляють собою великі обсяги структурованих та неструктурованих даних, які можна аналізувати для отримання цінної інформації про ринок, конкурентів та клієнтів. Ця інформація допомагає управлінцям ухвалювати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Хмарні обчислення – це остання спроба надання обчислювальних ресурсів як послуги. Це означає відхід від обчислень як продукту, який купується, до обчислень як послуги, яка надається споживачам через Інтернет із великих центрів обробки даних або «хмар» [11]. Це означає, що користувачі можуть використовувати ресурси віддалено, без необхідності мати власні

сервери або обладнання. Хмарні технології допомагають бути конкурентно релевантним, оскільки вони надають компаніям доступ до потужних обчислювальних ресурсів і сервісів за підпискою, що дозволяє їм швидко масштабувати свої операції відповідно до потреб. Вони також дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних ефективно, що допомагає управлінцям приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення. Крім того, хмарні технології зменшують витрати на обладнання та ІТ-інфраструктуру, що робить компанії більш конкурентоспроможними на ринку.

Технологія Blockchain дозволяє користувачам записувати та ділитися загальним уявленням про стан системи в розподіленій мережі. Це відкриває необмежені можливості для однорангової передачі цінностей; спільні довірені реєстри як незмінне джерело правди; і надійно виконувані угоди за допомогою смарт-контрактів. У широкому сенсі Blockchain тлумачиться як машина для створення довіри, прозорості, надійності, швидкості та ефективності в однорангових і автоматизованих транзакціях [12]. Блокчейн допомагає під час конкурентоспроможності, забезпечуючи високий рівень безпеки та надійності в ділових транзакціях. Технологія блокчейн дозволяє зберігати дані таким чином, що вони не можуть бути змінені або видалені без попередньої згоди всіх учасників мережі. Це робить блокчейн ідеальним інструментом для створення довіри серед партнерів та клієнтів компанії. Крім того, блокчейн дозволяє ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з доставкою та логістикою, шляхом створення прозорої та автоматизованої системи відстеження товарів. Він також може сприяти підвищенню ефективності управління ланцюгом постачання та виключенню посередників у деяких операціях, що може позитивно позначитися на конкурентоспроможності компанії.

Розглянувши детальніше які саме цифрові технології є на ринку сьогодні, можемо прослідкувати саме безпосередній зв'язок, який утворюється між цифровими технологіями та стратегічним управлінням. Для того, щоб компанії виводити свої результати на новий рівень, і, тим самим, розвивати свою конкурентоспроможність потрібно краще розуміти ринок та конкурентів і

розробляти більш ефективні стратегії. У цьому допомагають сучасні інструменти, до прикладу, штучний інтелект. Адже сьогодні важко уявити прогресивну компанію, яка не запровадила штучний інтелект хоча б в одному департаменті свого виробництва. За допомогою аналізу великих обсягів даних, штучний інтелект дозволяє підприємствам точніше передбачати та адаптувати свої стратегії, що є критичним у конкурентному середовищі. Також варто зазначити наскільки цифрові технології можуть впливати на маркетингові стратегії, адже за допомогою великих даних та штучного інтелекту компанії можуть будувати детальні образи своїх потенційних клієнтів, вивчати детальніше їхні уподобання та створювати індивідуальний підхід до них. Сьогодні персоналізація до потреб клієнта є рушійною силою на ринку і, у свою чергу, сприяє збільшенню продажів та розширенню компаній. Хмарні технології також грають важливу роль у стратегічному управлінні, сприяючи розширенню масштабів виробництва. Адже як ми вже розглянули, хмарні технології часто «беруться в оренду», а не будують власноруч. Компаніям не вигідно будувати власні хмарні середовища, коли можна просто купувати річну підписку і мати повне забезпечення та страхування, що саме допомагає підприємствам збільшувати обсяги виробництва без значних інвестицій у власну ІТ-інфраструктуру. Усі ці інструменти підвищують конкурентоспроможність підприємств шляхом розширення можливостей швидко реагувати на зміни ринку, а також бути більш гнучкими, адже сучасний світ кидає нові виклики бізнесу кожного дня і компаніям потрібно обирати або вони підлаштовуються під вимоги клієнтів, чи покидають ринок.

Доречно розглянути як саме новітні технології впливають на операційне управління на підприємстві. Кожен бізнес намагається оптимізувати своє виробництво на максимум, зазвичай це відбувається шляхом автоматизації процесів та підвищення продуктивності праці. Сьогодні ми стоїмо на порозі абсолютно нового виробництва, де людина не повинна виконувати ніякої роботи. Ми вже можемо прослідкувати як сучасні компанії залучають роботів на свої підприємства, тим самим оптимізують своє виробництво, адже роботи можуть

виконувати рутинні операції швидше та ефективніше за людину, зменшуючи час та витрати на виробництво, а також уникати так званої «людської помилки». Ще одним важливим аспектом є впровадження систем ERP (Enterprise Resource Planning) для управління ресурсами підприємства. Ці системи об'єднують усі аспекти бізнесу, від фінансів до виробництва, у єдину базу даних, що дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані рішення та оптимізувати процеси.

Тепер розглянемо як цифрові технології впливають на взаємовідносини між компанією та клієнтами. Найперший приклад, який спадає на думку, це використання CRM-система (Customer Relationship Management). Ця система допомагає відслідковувати всю комунікацію з клієнтом, ми бачимо його профіль, а саме які потреби на впадобання має клієнт, система дозволяє переглянути нам всю попередню комунікацію, яка була проведена компанією. А отже, ми можемо ефективніше спілкуватись з клієнтом, що призведе до збільшення продажів. Також CRM-система є гарним інструментом для організації продуктивного робочого простору для співробітників також, адже є можливість виставляти задачі для підлеглих та контролювати їх виконання. Ці системи допомагають підприємствам ефективно взаємодіяти з клієнтами, відстежувати їхні потреби та впадобання, що в свою чергу сприяє покращенню обслуговування та збільшенню продажів.

Отже, цифрові технології є допоміжними як для стратегічного так і операційного управління на підприємстві. Сучасні інструменти не лише автоматизують процеси та зменшують ризики людського фактору, але й дозволяють підприємствам підтримувати високий рівень ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Успішність підприємств у цифровій економіці залежить від їх здатності ефективно впроваджувати цифрові технології, розвивати цифрові навички працівників, створювати інноваційні продукти та послуги, ефективно використовувати цифрові канали для спілкування з клієнтами та створювати сприятливе середовище для інновацій. Управління конкурентоспроможністю в цифровій економіці вимагає постійної адаптації до нових умов та викликів.

1.3 Цифрові конкурентні стратегії в логістиці: огляд кращих практик ведення бізнесу

Логістична галузь зазнає істотних змін під впливом стрімкого розвитку цифрових технологій. Цей процес, відомий як цифрова трансформація, відкриває нові можливості для оптимізації та вдосконалення логістичних процесів, формування конкурентних переваг та підвищення загальної ефективності ланцюгів поставок.

Цифрова трансформація морських портів і аеропортів відбувається повільніше, ніж в інших сферах логістики, де, наприклад, лише 3% контейнерних терміналів (напівавтоматизовані). Тим часом близько у 30-40% складських приміщень застосовуються певні типи технологій Industry 4.0, такі як датчики, робототехніка та автоматизація або прогнозна аналітика. У автомобільних вантажних перевезеннях 35-40% компаній впровадили системи управління транспортуванням та інші технології, які оптимізують роботу. У сфері морських вантажних перевезень судноплавні компанії з обережністю приймають цифрову трансформацію, тому небагато перевізників використовують сучасні способи зв'язку зі своїми клієнтами, наприклад, через ринкові майданчики. У авіаційних вантажних перевезеннях зв'язок перевізників відстає навіть від океанських перевізників, де компаніям важко впроваджувати цифрові рішення, які не відразу призводять до економічного ефекту. У кур'єрській, експрес-доставці та доставці посилок різні технології вже зрілі та доступні, але все ще перебувають на ранніх стадіях впровадження. Що стосується логістичних послуг і консультацій, лише половина клієнтів задоволені ІТ-можливостями [13]. Хоча стан цифровізації для традиційних гравців галузі в цілому знаходиться на низькому або середньому рівні, все більше компаній розуміють вплив цифрової трансформації на них і мають намір слідувати вимогам часу, готові долати такі бар'єри, як високі витрати, відсутність стандартів і нечіткі переваги. Компанії, які не адаптують

свою цифрову стратегію завчасно, не тільки залишаться позаду, але й зникнуть швидше та більш дивно, ніж це було в минулому.

Цифрові конкурентні стратегії в логістиці - це комплекс заходів, які логістичні компанії використовують для отримання та підтримки конкурентних переваг за допомогою цифрових технологій [26]. Ці стратегії включають низку технологій, які активно запроваджуються на ринку логістичних послуг. Проаналізуємо дві найбільш популярні: Штучний Інтелект та Інтернет речей (IoT).

Програми штучного інтелекту (ШІ) пронизують логістику та управління ланцюгами поставок. Широка доступність даних у поєднанні з постійним удосконаленням обчислювальної потужності надає нові можливості для покращення процесу прийняття рішень у ланцюзі поставок. Дані можуть надходити з програм цифрової логістики або підключення активів через технології Інтернету речей. ШІ також може сприяти автоматизації чітко визначених робочих процесів [14]. ШІ стає одним з найважливіших інструментів цифрової трансформації логістики, адже він приносить до галузі нові можливості та оптимізацію процесів. Потрібно зазначити, що ШІ-алгоритми можуть автоматизувати такі рутинні завдання, як сортування, пакування, складування та відвантаження товарів, звільняючи час та ресурси для більш складних завдань. Також новітні технології штучного інтелекту можуть економити час і паливо під час логістичних перевезень, шляхом удосконалення маршрутів. Їхня база даних дозволяє враховувати їм низку факторів, такі як погодні умови та розташування складів.

Концепція Інтернету речей (IoT) зазвичай використовується у зв'язку з широким і зростаючим набором цифрових пристроїв, які працюють у мережах потенційно глобального масштабу. На відміну від звичайного Інтернету (Інтернету людей), IoT складається виключно з розумних датчиків та інших пристроїв. Згідно з визначенням Інституту інженерів з електротехніки та електроніки [15]. IoT відноситься до мережі елементів, включаючи датчики та вбудовані системи, які підключені до Інтернету та дозволяють фізичним

об'єктам збирати та обмінюватися даними. Сфера додатків IoT варіюється від збору оперативних даних від віддалених датчиків на нафтових платформах до керування інтелектуальними термостатами чи збору даних про погоду. Оскільки Інтернет речей набирає обертів, датчики та їхнє промислове застосування почали відігравати ключову роль у багатьох сферах; транспорт і логістика (T&L) вважаються двома найбільш просунутими секторами щодо впровадження технологій IoT [16]. IoT-сенсори можуть бути вбудовані в упаковку або транспортні засоби для відстеження їх розташування та стану в режимі реального часу. Це дає логістичним компаніям чітке уявлення про те, де знаходиться їх товар, і дозволяє їм реагувати на будь-які проблеми, що виникають. IoT-сенсори можуть використовуватися для моніторингу температури, вологості та інших умов навколишнього середовища під час транспортування та зберігання товарів. Це особливо важливо для товарів, які потребують певних умов зберігання, наприклад, продуктів харчування та медикаментів.

Яскравим прикладом використання вищезгаданих технологій є американська компанія FedEx. Компанія Fedex уже деякий час є лідером у галузі логістики зі своєю швидкою та ефективною мережею доставки будь-чого, починаючи від звичайного листа до великих складних вантажів. Однією з ключових причин успіху компанії є постійний розвиток технологічних інновацій і цифрова стратегія.

FedEx забезпечує надійну та швидку доставку до понад 220 країн і територій, з'єднуючи ринки, які охоплюють понад 99% валового внутрішнього продукту світу. FedEx є найбільшою у світі вантажною авіакомпанією з понад 650 літаками, 100 000 транспортними засобами та 450 000 співробітників, які щодня доставляють 12 мільйонів фунтів вантажів [27].

UPS і DHL є двома основними конкурентами FedEx на ринку. UPS (United Parcel Service) включає вантажоперевезення, вантажні авіакомпанії та роздрібні центри пакування та доставки. Основним напрямком діяльності UPS є своєчасна доставка кур'єрських послуг по всьому світу. DHL в основному є частиною Deutsche Post DHL. Компанія DHL в основному зосереджена на офшорних і

міжконтинентальних доставках. Завдяки хорошим фінансовим умовам він має збільшити обсяги послуг у різних країнах; DHL вважається одним із провідних конкурентів FedEx.

Зважаючи на зростаючу конкуренцію, FedEx хоче мати сильну присутність у ЗМІ, щоб мати більший вплив на аудиторію. Розглянемо видимість FedEx на різноманітних соціальних платформах. В Instagram FedEx має 230 тисяч підписників. В Instagram публікації FedEx мають великий вплив на відносини з клієнтами. У Twitter FedEx має 319 тисяч підписників. FedEx показував свій безпечний спосіб надання послуг напередодні періоду пандемії. Вони використовували свій акаунт у Twitter, щоб комунікувати з клієнтами. Компанія також має Facebook акаунт, що демонструє 100% включеність у соціальну спільноту і готовність взаємодіяти зі своєю аудиторією.

Протягом останніх чотирьох десятиліть Fedex постійно змінює свою бізнес-екосистему, впроваджуючи нові технологічні рішення, зокрема: Roхо — бот FedEx SameDay, доставка дроном FedEx із крилом, безпілотні операції в аеропорту з MСSAA, SenseAware ID: остання логістика на основі датчиків, рішення холодового ланцюга для охорони здоров'я та інших важливих відправлень, робототехніка та автоматизація, автономні транспортні засоби, блокчейн, кібербезпека, штучний інтелект, технологічні рішення машинного навчання [28].

Цифрова трансформація дозволила FedEx надати єдиний інтерфейс на основі даних, щоб клієнти могли оптимізувати свій бізнес. Для клієнтів це створило більше можливостей, оскільки тепер вони можуть запитувати та оплачувати послугу, а також відстежувати посилку онлайн.

Проаналізуємо технологічний менеджмент бізнесу, а також як це допомагає підвищити гнучкість підприємства. Технологічне управління бізнесом – це стратегічний підхід, який допомагає компаніям узгодити свою ІТ-інфраструктуру та операції з загальними бізнес-цілями. FedEx - це яскравий приклад компанії, яка успішно використовує ТУБ для покращення своєї цифрової конкурентної стратегії.

Укладенням синергії між технологією та бізнес-стратегією, методика управління вартістю ІТ забезпечує FedEx координацію своїх цифрових інвестицій з загальними бізнес-цілями. Це допомагає максимізувати ефективність витрат та забезпечує здатність ІТ-інфраструктури підтримувати інновації та розвиток. Одночасно, за допомогою ТУБ FedEx оптимізує свої ІТ-операції, що призводить до зменшення витрат, підвищення продуктивності та покращення обслуговування клієнтів.

Ця стратегія сприяє інтенсивній інноваційній діяльності, дозволяючи FedEx швидше впроваджувати нові технології та розробляти нові продукти та послуги. Використання цифрових каналів сприяє покращенню взаємодії з клієнтами, як з внутрішніми, так і з зовнішніми, за допомогою технологій, таких як ШІ та ІоТ.

Використання ШІ та ІоТ прискорює митне оформлення, що призводить до швидшої доставки товарів і зниження витрат. Іноваційні підходи удосконалюють інфраструктуру та операції FedEx, щоб відповідати на зростаючі вимоги ринку. Це підтримує позиції компанії на шляху до цифрового лідерства, забезпечуючи їй значні конкурентні переваги.

Впровадження ШІ та Інтернет речей (ІоТ) в логістиці значно впливає на конкурентоспроможність компаній у цій галузі. Адже, як ми вже розглянули раніше, ці технології можуть впливати на зниження витрат шляхом автоматизації рутинних завдань та оптимізацією логістичних маршрутів. Також впровадження ШІ та ІоТ сприяють підвищенню ефективності, а саме це відкриває такі можливості, як відстеження товарів та моніторинг умов навколишнього середовища. Відповідно, цифрова трансформація сприяє формуванню конкурентних переваг у логістичній галузі, адже вона надає можливість бізнесам швидко впроваджувати нові технології та стратегії, а також адаптуватись відповідно до умов ринку та вимог споживачів.

Узагальнення викладеного вище щодо управління конкурентоспроможністю бізнес-організації можуть бути наступними: важливість стратегічного підходу до здійснення управління

конкурентоспроможністю, що вимагає необхідного розроблення та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги на ринку; постійний аналіз економічного середовища для здійснення успішного адаптивного управління конкурентоспроможністю особливо в період правового режиму воєнного стану, що потребує постійного відстеження змін в економічному середовищі та аналізуванні стратегії конкурентів; постійне відстеження інновацій та технології, які використовують конкуренти і партнери, оскільки використання інноваційних підходів та передових технологій в умовах цифрової економіки може сприяти підвищенню конкурентоспроможності організації і збільшенні лояльності споживачів через додатковий цифровий сервіс; постійне управління ризиками дозволяє знизити загрози конкуренції та забезпечити стійкість бізнесу; важливим аспектом для організації, що здійснює свою діяльність у сфері послуг є необхідним посилення маркетингових зусиль, що сприятиме підтриманню сильного бренду, диференціації продукту та послуг, а також ефективні маркетингові кампанії можуть збільшити конкурентоспроможність організації; розвиток цифрових компетентностей персоналу, що можливо шляхом інвестицій в здібних та мотивованих співробітників, це в свою чергу сприятиме збереженню конкурентоспроможності через підвищення продуктивності та творчого потенціалу колективу; нарешті вкрай важливим в управлінні конкурентоспроможністю є гнучкість та адаптивність керівних кадрів, оскільки швидке реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, створює більшу можливість зберегти конкурентну перевагу. Це підкреслює важливість ефективного управління конкурентоспроможністю для успішної діяльності бізнес-організації в сучасному цифровому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг

ТОВ «Нова Пошта» – це українська приватна компанія, що надає послуги з кур'єрської доставки. Підприємство ТОВ «НОВА ПОШТА», код ЄДРПОУ 31316718, було зареєстровано 19.01.2001. Юридична адреса ТОВ «Нова пошта» визначається як 103, будинок 1, 9 поверх, Столичне шосе, місто Київ, Україна. Згідно з Єдиним державним реєстром підприємств та організацій України, Ідентифікаційний код юридичної особи (ЄДРПОУ) компанії становить 31316718. Основною галуззю діяльності є поштова та кур'єрська діяльність, за кодом КВЕД 52.29 [29].

Нова Пошта надає різні послуги приватним та бізнес-клієнтам. Серед них основні та додаткові послуги. Основні послуги - послуги, які забезпечують основний процес доставки відправлення від Відправника до Одержувача за усіма технологіями доставки. Додаткові послуги - послуги, які задовольняють неосновні Клієнтські потреби [30].

Основними послугами компанії Нова Пошта є доставка відправлень, безкоштовне зберігання, пакування дрібних відправлень, огляд відправлень та сервіс інформування. Доставка здійснюється з відділень, адреси або поштомоту до відділення, адреси або поштомоту. Безкоштовне зберігання надається для всіх типів відправлень на період до 7 календарних днів, за винятком палет, які зберігаються протягом 3 календарних днів. Пакування дрібних відправлень до 1 кг здійснюється працівниками компанії у фірмові конверти та поліетиленові пакети. Огляд відправлень дозволяє клієнтам перевірити вміст відправлень у

відділенні компанії Нова Пошта. Сервіс інформування надається стосовно прибуття, зберігання та кур'єрської доставки відправлень, як для відправників, так і для одержувачів.

Додаткові послуги, які надає компанія Нова Пошта, є важливим елементом її стратегії розвитку та конкурентної переваги на ринку логістики та доставки. Ці послуги розширюють спектр можливостей для клієнтів і підвищують рівень задоволення їхніх потреб.

Локал експрес та доставка в часові інтервали відображають зусилля компанії у забезпеченні швидкої та точної доставки вантажів у межах обумовлених термінів, що стає ключовим фактором в сучасному конкурентному середовищі. Легке повернення та автоматичне повернення відправлення демонструють звернення компанії до потреб споживачів, їхнього бажання отримати простий та зручний сервіс навіть у випадку повернення товару.

Зміна даних у експрес-накладній, ідентифікація особи та контроль підпису документів вказують на увагу компанії до забезпечення безпеки та правильності оформлення доставок. Послуги пакування та палетування сприяють надійному та безпечному транспортуванню товарів, що важливо для якісної логістики.

Додатково, наявність самообслуговування та принтерів для маркування сприяє оптимізації бізнес-процесів клієнтів, дозволяючи їм самостійно керувати процесом відправки вантажів. Ці послуги свідчать про гнучкість та інноваційний підхід компанії Нова Пошта до задоволення потреб своїх клієнтів і демонструють її лідерську позицію на ринку логістики в Україні.

Місія ТОВ «Нова Пошта» полягає в забезпеченні надійної та оперативної доставки посилок і вантажів у всі куточки України, сприяючи розвитку бізнесу та підтримці економічного зростання. Їхні цілі включають удосконалення сервісу, розширення мережі відділень, забезпечення високої якості обслуговування та підтримку інновацій.

Стратегія Нової Пошти базується на використанні інноваційних технологій для підвищення ефективності та швидкості доставки, а також на розширенні мережі відділень для зручності клієнтів. Вони також активно

співпрацюють з підприємствами та установами для забезпечення гнучких та індивідуальних рішень у сфері логістики.

Показники ефективності ТОВ «Нова Пошта» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники ефективності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Одиниця виміру	Значення
Своєчасна доставка до відділення	%	99,57
Своєчасна доставка до дверей	%	94,01
Своєчасне отримання вантажу	%	96,08
NPS (Готовність рекомендувати)	%	76

Джерело: [40]

Своєчасна доставка до відділення на рівні 99,57% свідчить про високий рівень точності та пунктуальності у виконанні зобов'язань перед клієнтами. Своєчасна доставка до дверей на рівні 94,01% також демонструє високу ефективність компанії, хоча цей показник може бути покращений шляхом оптимізації логістичних процесів. Показник своєчасно забраного вантажу на рівні 96,08% свідчить про те, що компанія ефективно керує процесом забору вантажів від клієнтів, забезпечуючи високу якість обслуговування. Показник NPS (Net Promoter Score) на рівні 76% вказує на те, що значна частина клієнтів компанії "Нова Пошта" готова рекомендувати її послуги іншим, що свідчить про їхнє задоволення якістю обслуговування та сприятливим враженням від взаємодії з компанією.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» є функціональною. На вершині є генеральний директор, який керує роботою підприємства та визначає стратегічні цілі. Далі в структурі є функціональні підрозділи, такі як відділ логістики, відділ маркетингу, відділ фінансів та інші, які відповідають за виконання різних завдань та функцій компанії.

Організаційна структура Нової Пошти відповідає стратегії диференціації. Це видно з їхнього підходу до вдосконалення сервісу, інвестування у нові

технології та поширення мережі відділень для забезпечення вищої якості обслуговування.

Цільовий ринок ТОВ «Нова Пошта» включає в себе широке коло клієнтів, які потребують послуг доставки посилок і вантажів в Україні. Основні сегменти ринку включають:

1. Інтернет-магазини та електронна комерція - клієнти, які продають або купують товари онлайн і потребують надійної та швидкої доставки.
2. Бізнес-клієнти - компанії, які відправляють або отримують великі обсяги посилок і вантажів для своєї діяльності.
3. Приватні особи - люди, які відправляють посилки родичам, друзям або для власного використання.

Параметри цільового ринку Нової Пошти широкі та різноманітні, враховуючи географічні, демографічні, психографічні та поведінкові аспекти.

Географічний аспект становить один із ключових параметрів, оскільки Нова Пошта працює по всій території України, а також за кордоном. Це означає, що її цільовий ринок охоплює всіх жителів країни, незалежно від їхнього місця проживання.

Демографічний аспект вказує на різноманітність аудиторії компанії. Цільова аудиторія Нової Пошти включає людей різного віку, статі, рівня доходу та освіти. Це свідчить про те, що послуги компанії користуються популярністю серед широкого кола споживачів.

Психографічний аспект відображає важливість зручності, швидкості та надійності доставки для цільової аудиторії Нової Пошти. Люди, які цінують ці якості, віддають перевагу скористатися послугами компанії.

Поведінковий аспект визначає, що цільова аудиторія Нової Пошти складається з людей, які регулярно здійснюють покупки онлайн, надсилають подарунки або користуються послугами кур'єрської доставки. Вони виявляють певну лояльність до компанії через її послуги та якість обслуговування.

Чинники, що впливають на перспективи розвитку цільового ринку є позитивними та негативними.

Позитивні чинники:

- Зростання онлайн-торгівлі - це відкриває нові можливості для компаній з доставки, таких як "Нова Пошта", оскільки збільшення обсягів інтернет-продажів вимагає ефективних послуг доставки та логістики.
- Збільшення мобільності населення: зростання мобільності створює попит на гнучкі та зручні послуги доставки, які можуть задовольняти потреби сучасного споживача.
- Зростання попиту на зручні послуги: споживачі стають більш вимогливими щодо якості та зручності послуг доставки, що відкриває широкі можливості для компаній, які пропонують інноваційні та високоякісні сервіси.

Негативні чинники:

- Економічна та політична нестабільність: нестабільна економічна та військовий стан може призвести до зменшення споживчого попиту та зниження інвестицій у розвиток нових послуг та технологій.
- Зростання конкуренції: зі зростанням конкуренції на ринку доставки компаніям, таким як "Нова Пошта", доведеться боротися за клієнтів та інвестувати у розвиток та покращення своїх послуг.
- Зміна поведінки споживачів: зміни в поведінці споживачів, такі як зміна у попиті на певні типи товарів або послуг, можуть вплинути на попит на послуги доставки та вимагати адаптації з боку компаній.

Зростання онлайн-торгівлі в Україні призводить до збільшення попиту на послуги з доставки товарів. Збільшення мобільності населення призводить до того, що люди частіше надсилають подарунки та інші речі своїм родичам та друзям, які живуть в інших містах. Люди все більше цінують зручність та швидкість, тому вони готові платити за послуги з доставки, які економлять їх час та зусилля.

Економічна нестабільність може призвести до зниження купівельної спроможності населення, що може негативно вплинути на попит на послуги з

доставки. На ринку кур'єрської доставки в Україні з'являється все більше нових гравців, що може призвести до зниження цін на послуги та зниження прибутковості Нової Пошти. Поведінка споживачів може змінюватися, і вони можуть все частіше обирати інші способи доставки, наприклад, самовивіз або доставку поштою.

Незважаючи на ці виклики, Нова Пошта має всі шанси зберегти свої лідируючі позиції на українському ринку кур'єрської доставки. Компанія має сильну репутацію, широкий спектр послуг та розвинену мережу відділень по всій країні.

Є підстави вважати, що перспектива розвитку цільової аудиторії ТОВ «Нова Пошта» просто неймовірний, адже компанія почала виходити на іноземні ринку, і у той самий час, велика кількість українців виїхали за межі України, але всеодно підтримують зв'язок з Україною, зацікавлені у використанні кур'єрських послуг.

Динаміка зміни факторів зовнішнього середовища непрямой дії на Нову Пошту постійно змінюється, вимагаючи від компанії гнучкості та швидкої реакції на зміни. Компанія продовжує активно адаптуватися до умов війни, впроваджуючи інновації та співпрацюючи з урядом та споживачами для забезпечення стійкості та ефективності своєї діяльності.

Фактори зовнішнього середовища прямої дії, що впливають на діяльність ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнного стану в Україні:

- Споживачі - через війну та економічну нестабільність купівельна спроможність населення України знизилася, що призвело до зменшення обсягу доставлених посилок та вантажів. Споживачі стали більш вимогливими до цін та швидкості доставки. Зросли онлайн-замовлення, що потребує від Нової Пошти адаптації своїх послуг до нових потреб клієнтів.

- Конкуренти - деякі з конкурентів «Нової Пошти» призупинили свою діяльність на території України, що призвело до зростання частки ринку компанії. Але у той самий час, з'явилися нові гравці на ринку, які пропонують

альтернативні послуги доставки, наприклад, доставка з рук в руки або доставка продуктів харчування.

- Постачальники – у зв'язку з війною та санкціями проти росії виникли перебої з постачанням деяких матеріалів та обладнання, що негативно впливає на роботу Нової Пошти. Зросли ціни на паливо, транспортні послуги та інші статті витрат, що призвело до зростання витрат «Нової Пошти».
- Партнери - деякі з партнерів Нової Пошти призупинили свою діяльність на території України, наприклад інтернет-магазин rampik.
- Регулятори - уряд України зацікавлений у стабілізації роботи бізнесів навіть під час воєнного стану.

Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність Нової Пошти постійно змінюється в міру розвитку подій в Україні. Компанія змушена постійно адаптуватися до нових умов та шукати нові шляхи розвитку. Проте, незважаючи на всі труднощі, Нова Пошта залишається одним з лідерів ринку поштових та кур'єрських послуг в Україні.

Маркетингова діяльність ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на кількох принципах, що спрямовані на задоволення потреб клієнтів. Компанія постійно досліджує ринок та оновлює свої продукти і послуги, впроваджує інноваційні технології для поліпшення якості обслуговування та забезпечення ефективної комунікації з клієнтами через різні канали. Крім того, компанія відчуває соціальну відповідальність, активно беручи участь у соціальних проектах та підтримуючи українське суспільство.

Основні складові маркетингової діяльності включають в себе широкий спектр послуг з доставки, постійне розширення продуктової лінійки, конкурентоспроможні ціни та використання різноманітних інструментів стимулювання продажів.

Умови воєнного стану змінюють підходи до маркетингової стратегії. Пріоритетом стає безпека клієнтів та співробітників, а компанія активно підтримує українців, які постраждали від конфлікту. Адаптація до нових умов

включає зміну маркетингових кампаній, використання нових каналів комунікації та пошук нових способів доступу до клієнтів.

Такий підхід демонструє високий рівень стійкості та відповідальності Нової Пошти в умовах воєнного конфлікту, дозволяючи компанії підтримувати своїх клієнтів, надавати допомогу постраждалим та продовжувати розвивати свій бізнес.

Діяльність з управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на таких принципах:

- Людина – це найцінніший ресурс компанії.
- Створення сприятливих умов для роботи та розвитку співробітників.
- Забезпечення справедливого та прозорого підходу до управління персоналом.
- Формування командного духу та корпоративної культури.
- Відповідність кращим світовим практикам управління персоналом.

Нова Пошта активно бере участь в соціальних проектах, багато долучається до зборів на ЗСУ та допомагає з закупками необхідного для нашої армії.

Компанія постійно адаптується до нових умов роботи в умовах воєнного стану, а також змінює свої процеси, розробляє нові правила та протоколи, щоб забезпечити безперебійну роботу та безпеку своїх співробітників та клієнтів. Вони вживають всіх необхідних заходів для того, щоб зберегти свою команду, забезпечити безпеку роботи та продовжувати надавати свої послуги українцям.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова Пошта» та перспективи її розширення

Експорт: Нова Пошта експортує послуги з доставки посилок та вантажів до країн Європи та СНД. Найбільшими експортними ринками компанії є Польща, Молдова та Румунія.

Імпорт: Нова Пошта імпортує обладнання та програмне забезпечення для своєї діяльності. Найбільшими імпортними ринками компанії є Китай, Німеччина та Італія.

Компанія з експрес-доставки Нова Пошта продовжує свою європейську експансію й планує вийти у ще 18 країн Європи до вересня 2024 року. Такими планами поділився співзасновник компанії Володимир Поперешнюк на своїй сторінці в Facebook. Відкриття нових відділень відбудеться, зокрема, в Парижі, Мадриді, Стамбулі, Лондоні, Стокгольмі, Осло [38].

У зв'язку з шаленим розвитком електронної комерції, а також геополітичної ситуації, Нова Пошта має великий потенціал для реалізації свого бізнесу у країнах Європи, а можливо навіть і світу.

2.2 Аналіз динаміки розвитку ринку послуг з доставки в цифровій економіці

Ринок послуг з доставки в цифровій економіці переживає бурхливий розвиток протягом останніх років, демонструючи стійке зростання та значні трансформації. Цей динамічний тренд зумовлений низкою ключових факторів, які роблять значний вплив на загальну картину ринку.

Дослідимо три найбільш впливові фактори, які стимулюють зростання послуг доставки та як саме вони впливають на економічний ринок в загальному.

1. Перший фактор – це зростання електронної комерції.

Електронна комерція або е-комерція – це всі форми торгівлі товарами/послугами завдяки використанню електронних засобів, включаючи Інтернет [31]. Зі збільшенням використання Інтернету, глобальний корпоративний світ швидко розвиває електронну комерцію. Оскільки Інтернет дозволяє споживачам переглядати велику кількість пропозицій за короткий проміжок часу, це надає можливість клієнтам порівнювати ціни та основні характеристики продукту чи послуги. Покупці отримують яскраво виражену перевагу. Найбільшою перевагою з точки зору споживача є те, що це значно покращує досвід покупки та економить багато часу, а також надає доступ з будь-якої точки світу. Неважливо який час, клієнт все одно вільно може оформити

замовлення [32]. Зручність є однією з головних переваг електронної комерції для споживачів, що у свою чергу заохочує лояльність клієнтів. Таким чином, у найближчі роки індустрія електронної комерції буде одним з провідних секторів у сфері бізнесу.

2. Другий фактор – популярність мобільних додатків та застосунків.

З моменту появи в липні 2008 року простір мобільних додатків зростає неймовірною швидкістю. Магазин Apple App Store збільшився з 500 додатків у липні 2008 року, місяці його запуску, до 1 мільйона додатків восени 2013 року та, як повідомляється, досяг 2 мільйонів до 2018 року (Apple Insider, 2018). У 2018 році його конкурент, Google Play Store, пропонував 2,5 мільйона різних програм (AppBrain, 2019). У 2018 році глобальні завантаження з магазинів додатків перевищили 194 мільярди [33]. Перегляд мобільних додатків поширений серед користувачів смартфонів. Телефон часто знаходиться під рукою, тому користувачі переглядають встановлені програми, включно з програмами для покупок, і роблять імпульсивні покупки, коли їм зручно. Це відрізняється від фізичних роздрібних торгових точок, оскільки користувачі не заходять до роздрібних магазинів, доки не захочуть щось купити. Крім того, кількість товарів, наявних у фізичних торгових точках, часто недостатня, а переглядати різні відділи магазину протягом тривалого часу незручно та втомливо, тому покупці обирають покупки за допомогою мобільних додатків.

3. Третій фактор – потреба у зручності.

В сучасному світі споживачі все більше цінують свій час та прагнуть до максимального комфорту в усіх аспектах свого життя. Швидкий та зручний доступ до товарів та послуг стає надзвичайно важливим, і одним із ключових факторів, які впливають на вибір певного продавця або постачальника, є можливість швидкої доставки. Зростання потреб у зручності відображається в популярності сервісів доставки, які надають споживачам можливість отримати свої замовлення без необхідності виходити з дому чи офісу. Люди проводять багато часу на роботі, а отже вони не мають додаткового часу, проте вони готові заплатити і делегувати.

Отже, динаміка розвитку ринку послуг з доставки є зростаючою, адже багато факторів впливають на розвиток цифрової економіки.

Ринок послуг з доставки постійно еволюціонує, адаптуючись до мінливих потреб споживачів та технологічних досягнень. Саме тому дуже популярним є впровадження різноманітних трендів та інноваційних тенденцій. Наприклад, під час COVID-19 у Сполучених Штатах Америки великою популярністю набула безконтактна доставка. Коли кур'єр просто під'їждє до заданою адреси та залишає пакунок на порозі будинку. Цей вид доставки набрав шаленої популярності і є популярним сьогодні. Також в Америці великою популярністю набула доставка того ж дня. Доступ до неї мають жителі, які мешкають близько до великих міст. Суть її полягає у тому, що якщо ти замовив щось зранку, то ввечері, це вже буде чекати тебе вдома. Реалізувати цю послугу компанії можуть завдяки величезним пакувальним центрам, які розташовані поблизу всіх мегаполісів, а також гарно розвиненої логістичної системи. Також у світі впроваджуються екологічно-дружні доставки. Більше компаній стають свідомими екологічних проблем та намагаються зменшити свій вуглецевий слід. Це може включати використання електричних або гібридних транспортних засобів, використання вторинних упаковок або відмова від додаткового пакування. Завдяки швидкому розвитку дронної технології та автономних транспортних засобів, ринок послуг з доставки переживає суттєві зміни. Компанії, такі як Amazon та DHL, активно впроваджують дрони для доставки товарів, що дозволяє здійснювати доставку швидше та ефективніше, зменшуючи витрати на транспортування.

Рисунок 2.1 демонструє динаміку розвитку ринку послуг з поставки в Україні, та їх ключові компоненти.

Проаналізуємо детально аналіз тенденцій і потреб споживачів. За останні чотири роки попит на послуги доставки в Україні надзвичайно зріс. Цьому передують низка факторів, таких як Covid-19, коли люди не мали можливості займатись офлайн шопінгом чи відвідувати своїх родичів за межами містечка чи

області. Наступним впливовим фактором являється введення воєнного стану на території України.



Рисунок 2.1 - Ключові компоненти динаміки розвитку на ринку послуг доставки

Джерело: розроблене автором на основі [26]

В українців з'явилась неймовірна потреба в швидкому переміщенні речей. Також на попит впливає дохід людей. За останні 5 років певна частина українців почала працювати на зарубіжні компанії, тим самим почала приносити більше закордонних ресурсів в економіку України, але також люди змогли дозволити собі різноманітні додаткові, преміум послуги.

Технологічний розвиток на території України є дійсно вражаючим. Сучасний українець має у своєму смартфоні всі найнеобхідніші документи, а також може виконувати низку державних та приватних послуг. Також неможливо не згадати вплив штучного інтелекту, уже сьогодні МЗС України використовує цифрову особу (використано технології штучного інтелекту) для інформування громадян консульських питань. Такий великий розвиток цифрової грамотності громадян та держави сприяє розвитку технологічного розвитку на ринку послуг.

Вивчення конкурентного середовища сприяє виявленню сильних та слабких сторін конкурентів. Тобто за допомогою різних аналітичних та практичних тестів потрібно переглядати показники конкурентних та компаній та порівнювати їх з власними. Також на результативній базі можна визначити можливі ніші для розвитку власного бізнесу.

Ефективне управління логістичними процесами, включаючи складське управління, маршрутизацію доставки та інвентаризацію, може значно підвищити ефективність бізнесу.

Розробка чіткої стратегії розвитку, включаючи цілі та методи досягнення, а також проведення ефективних маркетингових кампаній, допоможе залучити нових клієнтів та утримати існуючих.

Важливо постійно відслідковувати результати та аналізувати їх для виявлення можливостей для покращення та коригування стратегій розвитку.

Загальна картинка розвитку ринку послуг доставки в цифрову епоху не лише залишається захоплюючою, а й свідчить про стале зростання та суттєві перетворення. Одним із головних факторів, що зумовлюють цей відтінок, є електронна комерція, що стрімко просувається вперед на хвилі глобального Інтернет-простору. Покупці отримують унікальну можливість порівняти ціни та характеристики товарів та послуг, роблячи покупки більш свідомими та зручними. Мобільні додатки не випадають із цієї тенденції, стаючи невід'ємною частиною щоденного життя, а зручність та швидкість стали маркерами сучасності, що відображаються в зростанні популярності послуг доставки.

Український ринок також відчуває пульс цих трансформацій. Аналіз ключових компонентів його розвитку свідчить про збільшення попиту на інноваційні послуги та стрімке адаптування до нових вимог споживачів. Такий контекст збільшує зацікавленість у новаторських рішеннях, від безконтактної доставки до екологічно-дружних ініціатив. Разом з швидким розвитком технологій дронів та автономних транспортних засобів, українські компанії можуть впроваджувати передові рішення для ефективної та швидкої доставки, що є необхідним кроком у розвитку даного сектору. Таким чином, ринок послуг

доставки в Україні не лише адаптується до глобальних тенденцій, а й впроваджує власні інноваційні рішення, що відповідають сучасним вимогам споживачів та технологічному прогресу.

Для того, щоб проаналізувати конкурентоспроможність під час цифрової трансформації, слід використовувати наявні аналізи. Один із найефективніших інструментів для цього - PEST аналіз. PEST аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників на діяльність певної компанії. У цьому дослідженні ми зосередимось на аналізі ТОВ "Нова Пошта", щоб зрозуміти, як зовнішнє середовище впливає на її бізнес-стратегію та перспективи розвитку.



Рисунок 2.2 - PEST аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблене автором на основі [29, 37]

Динаміка зміни факторів зовнішнього середовища непрямої дії на Нову Пошту постійно змінюється, вимагаючи від компанії гнучкості та швидкої реакції на зміни. Компанія продовжує активно адаптуватися до умов війни, впроваджуючи інновації та співпрацюючи з урядом та споживачами для забезпечення стійкості та ефективності своєї діяльності.

2.3 Діагностика рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг

Аналіз п'яти конкурентних сил за Майклом Портером є ключовим інструментом для оцінки конкурентного середовища підприємства та визначення його стратегічних можливостей. У контексті Нової Пошти, проведення аналізу п'яти конкурентних сил стає важливим кроком для розуміння того, як зовнішнє середовище впливає на діяльність компанії та як вона може адаптуватися до цих факторів з метою збереження конкурентної переваги.

У даному аналізі розглянемо п'ять ключових конкурентних сил, які визначають динаміку та конкурентну ситуацію на ринку послуг доставки, зосереджуючись на Новій Пошті як об'єкті дослідження. Детальне розглядання цих факторів допоможе отримати глибше розуміння конкурентного ландшафту та виявити можливості для стратегічного розвитку та зростання компанії в майбутньому.

Аналіз п'яти конкурентних сил за М. Портером для підприємства «Нова Пошта» представлено у табл. 2.2.

На основі даних таблиці можна зробити наступні висновки. На ринку є невелика кількість товарів-замінників, їх оцінка 2,2. Сила постачальників 3. Нова Пошта залежить від кількох ключових постачальників транспортних послуг. Постачальники мають сильну позицію на ринку. Сила покупців 4,2. Нова Пошта має велику кількість покупців. Зростання обізнаності покупців збільшує їх вимогливість до ціни та якості послуг.

Таблиця 2.2 - Аналіз п'яти конкурентних сил за М. Портером для підприємства Нова Пошта

Товари-замінники	Коеф.	Оцінка	Підрахунок
Ціни заміни	0,4	2	0,8
Доступність заміни	0,2	5	1
«Вартість» переходу	0,4	1	0,4
			2,2
Постачальники			
Логістика	0,2	4	0,8
Політика	0,4	2	0,8
Кількість постачальників	0,4	1	0,4
			3
Покупці			
Ціни	0,4	3	1,2
Лояльність	0,3	5	1,5
Кількість покупців	0,3	5	1,5
			4,2
Існуючі конкуренти			
Рівень конкуренції	0,5	4	2
Асортмент послуг	0,2	5	1
Кількість локацій	0,3	4	1,2
			4,2
Нові конкуренти			
Легкість входу	0,3	3	0,9
Капітал	0,5	4	2
Складність виходу	0,2	4	0,8
			3,7

Джерело: розроблене автором на основі [29,30,37]

Рівень конкуренції на ринку логістичних послуг України високий 4,2. Нова Пошта має сильні конкурентні переваги, такі як широка мережа відділень, високий рівень сервісу та інноваційні ІТ-рішення. Укрпошта пропонує більш низькі ціни, Justin та Meest мають акційні пропозиції та знижки. Бар'єри для входу на ринок логістичних послуг значні. Саме тому оцінка нових конкурентів

є 3,7. Адже зростання онлайн-торгівлі приваблює нових гравців на ринок. Загалом, Нова Пошта має сильну конкурентну позицію на ринку логістичних послуг України.

Аналіз стратегічних груп конкурентів є важливим етапом стратегічного планування для компаній, таких як Нова Пошта. Розуміння та класифікація конкурентів за різними критеріями дозволяє визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, їхні стратегії та реакції на зміни в ринковому середовищі.

У даному аналізі зосередимося на ідентифікації стратегічних груп конкурентів для Нової Пошти з метою зрозуміти їхні цілі, стратегії та конкурентні переваги. Це допоможе здійснити об'єктивну оцінку конкурентного середовища.

Таблиця 2.3 – Основні конкуренти Нової Пошти, кількість відділень та ціна

Назва	Кількість відділень по Україні	Ціна доставки за кг (мінімум)
Нова Пошта	9 900	70
УкрПошта	11 000	45
Justin	4 000	60
Meest	3 100	55

Джерело: розроблено автором на основі [34-37]

За результатами, наведеними у таблиці 2.3 видно, що Укрпошта має найбільшу кількість відділень по Україні (11 000), що робить її доступною у найвіддаленіших куточках країни. Нова Пошта має друге місце за кількістю відділень (9 900), але пропонує трохи вищу ціну за доставку (70 грн за кг). Justin має значно меншу мережу відділень (3 000), але пропонує конкурентну ціну за доставку (60 грн за кг). Meest має найменшу мережу відділень (1 100), але пропонує майже найнижчу ціну за доставку (55 грн за кг). На карті виділено 3 ключових конкурентів: Укрпошта, Justin, Meest. Ми можемо прослідкувати переваги УкрПошти на Нової Пошти на ринку за широтою кількості відділень, у

той самий час, Justin та Meest мають більш привабливу для споживачів ціну, але не можуть запропонувати гнучкість відділень.

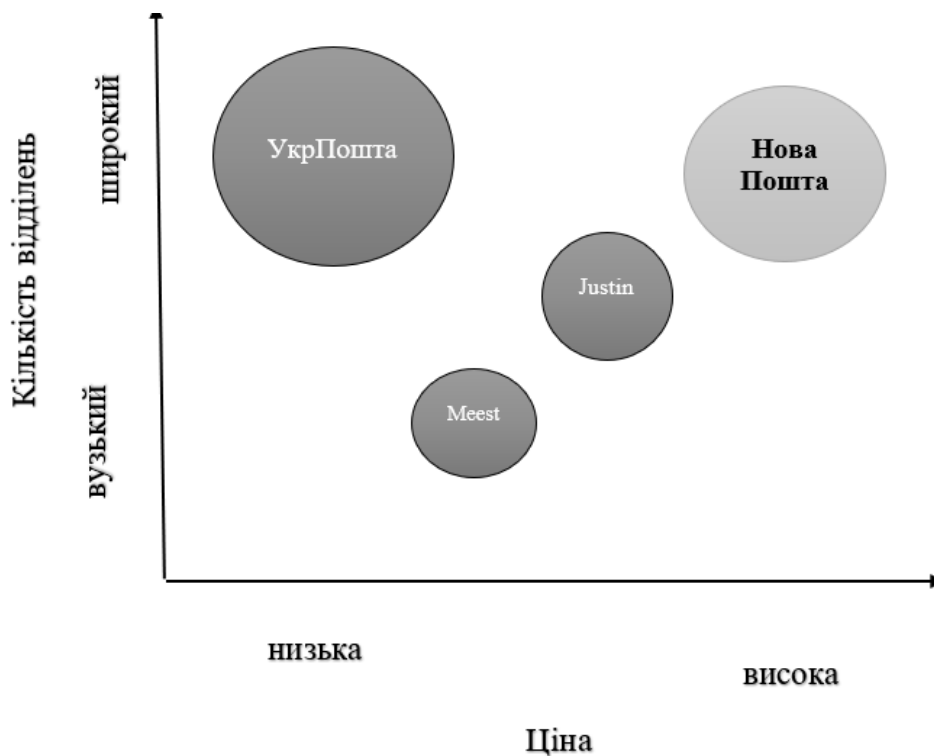


Рисунок 2.3 - Карта стратегічних конкурентів ТОВ «Нова Пошта»

Джерело розроблене автором на основі таблиці 2.4

Існує багато інструментів, які можна використовувати для оцінки рівня конкурентоспроможності компанії, проте я обрала три – SWOT аналіз - цей метод передбачає виявлення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз для суб'єкта, аналіз п'яти сил Портера - цей метод оцінює вплив п'яти конкурентних сил на привабливість галузі, карти стратегічних груп конкурентів – цей метод порівнює компанії та її конкурентів на ринку.

SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного аналізу, який допомагає компаніям отримати глибше розуміння їхньої позиції на ринку шляхом оцінки їхніх сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз. В контексті Нової Пошти, проведення SWOT-аналізу є важливим етапом для розуміння її потенціалу та напрямків подальшого розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ul style="list-style-type: none"> • Підприємство має сильне логістичне забезпечення • Орієнтація на підвищення клієнтоорієнтованості • Інноваційні IT-рішення, які постійно вдосконалюються • Наявність сильного бренду, який викликає довіру 	<ul style="list-style-type: none"> • Високі витрати • Необхідність постійного оновлення транспортного парку
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> • Підвищення обсягів онлайн-торгівлі • Розширення компанії на нові ринки • Покращення ринку послуг в країні та за її межами 	<p>Розширення мережі відділень в сільській місцевості дозволить компанії підвищити свою доступність для клієнтів, які проживають у віддалених районах. Це сприятиме збільшенню обсягів доставки та покриття ринку, що в свою чергу може призвести до зростання прибутковості.</p> <p>Розширення спектру додаткових послуг може стати додатковим стимулом для клієнтів вибирати компанію. Нові послуги, наприклад, страхування вантажів або пакування, можуть зробити компанію більш конкурентоспроможною на ринку та привернути нових клієнтів.</p>	<p>Оптимізація маршрутів доставки та використання більш економного транспорту можуть значно знизити витрати на доставку. Це дозволить ефективніше використовувати ресурси та зменшити витрати на паливо та обслуговування транспортних засобів. Крім того, це сприятиме зниженню викидів CO₂ та інших шкідливих речовин, що позитивно впливає на екологію.</p> <p>Розробка програми оновлення транспортного парку може покращити якість послуг та забезпечити більш ефективне використання транспортних засобів. Новіші транспортні засоби можуть бути більш енергоефективними та екологічно чистими, що дозволить знизити витрати на паливо та обслуговування.</p>
<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> • Посилення рівня конкуренції між компаніями • Зміни в законодавстві • Економічна нестабільність в країні 	<p>Постійне вдосконалення конкурентних переваг передбачає пошук нових способів покращення якості продукції або послуг, зниження витрат, підвищення ефективності виробництва чи обслуговування клієнтів. Це може включати в себе впровадження нових технологій, розробку інноваційних продуктів або послуг, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення маркетингових стратегій та інше.</p> <p>Стеження за змінами в законодавстві є важливою складовою стратегії підприємства. Зміни у законодавстві можуть вплинути на діяльність підприємства, його стратегію та ділову репутацію.</p>	<p>Розробка антикризових заходів полягає у плануванні і впровадженні стратегій та дій для запобігання або подолання кризових ситуацій, які можуть виникнути у діяльності підприємства. Це може включати в себе оновлення фінансової стратегії, перегляд управлінських процесів, оптимізацію витрат, пошук альтернативних джерел фінансування, розвиток плану дій у випадку кризи тощо.</p> <p>Аналіз роботи конкурентів включає в себе оцінку стратегій, дій та результатів діяльності конкурентів з метою виявлення їхніх переваг і недоліків. Це дозволяє підприємству краще розуміти конкурентне середовище, адаптувати власні стратегії до змін у ринковій ситуації та розробляти ефективні плани для підвищення конкурентоспроможності</p>

Джерело: розроблене автором на основі [30,37,38]

SWOT-аналіз демонструє ключові аспекти Нової Пошти з точки зору її сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз. Аналіз цих факторів допоможе зрозуміти поточний стан компанії та визначити стратегічні кроки, необхідні для її подальшого успіху в умовах конкурентного ринкового середовища.

Аналіз SWOT для ТОВ "Нова Пошта" дає нам чітке уявлення про те, що робить цю компанію лідером на ринку логістичних послуг України. Її сильні сторони, такі як сильний бренд, розгалужена мережа відділень, високий рівень сервісу та лояльні клієнти, дають їй стійку конкурентну перевагу.

Слабкі сторони, такі як залежність від кур'єрів та потреба в оновленні інфраструктури, необхідно постійно враховувати та вирішувати. Можливості, такі як зростання e-commerce та вихід на нові ринки, дають компанії шанс для подальшого розвитку. Загрози, такі як зміна економічної ситуації та поява нових конкурентів, потребують постійної уваги та готовності до адаптації.

Отже, проведений аналіз рівня конкурентоспроможності "Нової Пошти" за допомогою SWOT-аналізу, аналізу п'яти конкурентних сил Портера та визначення стратегічних груп конкурентів дозволило отримати глибше розуміння того, як компанія функціонує на ринку логістичних послуг України та які можливості та загрози вона зустрічає. Нова Пошта має велику мережу відділень та високий рівень обслуговування, що є її сильними сторонами, проте залежність від кур'єрів та необхідність оновлення інфраструктури - слабкі сторони, які потребують уваги та розв'язання. Аналіз п'яти конкурентних сил Портера показав, що компанія має сильну конкурентну позицію на ринку, проте зміна економічної ситуації та поява нових конкурентів є потенційними загрозами. Аналіз стратегічних груп конкурентів підкреслив основних гравців на ринку логістичних послуг та їхні стратегії. Укрпошта, Нова Пошта, Justin та Meest - основні конкуренти Нової Пошти, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

У цілому, аналіз показує, що Нова Пошта має сильну конкурентну позицію на ринку логістичних послуг України, проте для збереження свого лідерства вона

повинна постійно адаптуватися до змін у своєму діловому середовищі та вдосконалювати свої стратегії.

Для того, щоб надати більш точну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», потрібно оцінити технологічні та економічні показники конкурентоспроможності та розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності компанії та її конкурентів. У таблиці 2.5 термін доставки розраховано між м.Київ та м. Львів.

Таблиця 2.5 – Технічні та економічні показники товарів

Показники	Нова Пошта	Укр Пошта	Meest	Коефіцієнт вагомості
Терміни доставки, оцінка	3 (1 день)	2 (5 днів)	3 (1 день)	0,3
Якість обслуговування, %	90	50	75	0,3
Зручність користування, %	85	65	85	0,2
Кількість відділень по Україні, тис	9,9	11	3,1	0,2
Ціна стандарт по Україні, грн	70	45	55	
				1

Джерело: розроблено автором на основі [34-37]

Коефіцієнт конкурентоспроможності визначається за формулою [39]:

$$K = \frac{Imn}{Ien} \quad (2.1)$$

де, $Imn = \sum a_i g_i$ - індекс технічних параметрів,

i – коефіцієнт вагомості відповідного технічного параметра;

g_i – відношення i -го технічного параметра відповідного товару до аналогічного параметру товару-конкурента;

Порівняємо Нову Пошту та Укр пошту за технічними параметрами

$$Imn = \frac{3}{2} * 0,3 + \frac{90}{50} * 0,3 + \frac{85}{65} * 0,2 + \frac{9,9}{11} * 0,2 = 1,43$$

Значення індексу технічних параметрів 1,43 означає, що Нова Пошта за технічними параметрами на 43% більш конкурентоспроможний відносно товару-конкурента;

Порівняємо Нову пошту на Meest

$$I_{mn} = \frac{3}{3} * 0,3 + \frac{90}{75} * 0,3 + \frac{85}{85} * 0,2 + \frac{9,9}{3,1} * 0,2 = 1,49$$

Значення індексу технічних параметрів 1,49 означає, що Нова Пошта за технічними параметрами на 49% більш конкурентоспроможний відносно товару-конкурента;

$I_{en} = \Sigma e_{it} / \Sigma e_{ik}$ – індекс економічних параметрів;

Порівняємо Нову Пошту та Укр пошту за економічними параметрами

$$I_{en} = \frac{70}{45} = 1,55$$

Значення індексу економічних параметрів 1,55 означає, що Нова Пошта за економічними параметрами на 55% менш конкурентоспроможний в порівнянні з УкрПоштою.

Порівняємо Нову Пошту та Meest за економічними параметрами

$$I_{en} = \frac{70}{55} = 1,27$$

Значення індексу економічних параметрів 1,27 означає, що Нова Пошта за економічними параметрами на 27% менш конкурентоспроможний в порівнянні з Meest.

Таким чином коефіцієнт конкурентоспроможності між Новою Поштою та УкрПоштою матиме вигляд:

$$K = \frac{1,43}{1,55} = 0,92$$

Значення коефіцієнта конкурентоспроможності 0,92 означає, що Нова Пошта на 8% менш конкурентоспроможний, ніж УкрПошта.

Розглянемо коефіцієнт конкурентоспроможності між Новою Поштою та Meest

$$K = \frac{1,49}{1,27} = 1,17$$

Значення коефіцієнта конкурентоспроможності 1,17 означає, що Нова Пошта на 17% більш конкурентоспроможний, ніж Meest.

Отже, за показниками конкурентоспроможності можемо зробити наступні висновки. Конкуренція між Новою Поштою та УкрПоштою є дуже тісна, Нова

пошта має перевагу у технічних якостях, у той час, коли УкрПошта за допомогою державного регулювання має досить таку стриму ціну, що дозволяє їй конкурувати на ринку. У розгляді кейсу конкурентності між Новою Поштою та Meest можна виділити, що друга компанія є більш новою та не має такої великої кількості відділень, щоб отримати конкурентну перевагу. Проте, ринок розвивається шаленими темпами, і ця ситуація може зміниться завдяки багатьом факторам, один з них – це впровадження цифрових технологій.

Продовження інвестування в нові технології є ключовим елементом стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта". Впровадження штучного інтелекту (ШІ) в діяльність компанії може мати значний вплив на її ефективність та продуктивність. ШІ може бути застосований для автоматизації широкого спектру завдань, включаючи сортування посилок за різними критеріями, обробку платежів та навіть обслуговування клієнтів через чат-ботів або автоматизовані системи. Впровадження ШІ дозволить компанії знизити витрати на оплату праці, підвищити швидкість та точність обробки замовлень, а також покращити рівень обслуговування клієнтів за рахунок більш швидкої та ефективної взаємодії.

Крім ШІ, використання робототехніки в логістичних процесах може стати суттєвим фактором у підвищенні ефективності операцій компанії. Роботи можуть бути застосовані для автоматизації фізичних процесів, таких як завантаження та розвантаження вантажів, а також для виконання інших маніпуляцій в складських приміщеннях чи сортувальних центрах. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню ризику виникнення травм або неправильностей під час виконання рутинних операцій, а також збільшить можливості оптимізації логістичних процесів для забезпечення більш ефективного використання ресурсів.

Тим самим, удосконалення та модифікація роботи мобільних додатків може значно покращити взаємодію з клієнтами та підвищити рівень їхнього задоволення від обслуговування. Мобільні додатки з розширеними функціональними можливостями дозволять клієнтам відстежувати статус своїх

замовлень в реальному часі, здійснювати замовлення доставки, отримувати сповіщення про акції та знижки, а також отримувати доступ до історії своїх замовлень та інших важливих сервісів. Це дозволить компанії покращити досвід користувачів та підвищити їхню лояльність до бренду, що є ключовим аспектом в умовах конкурентного ринкового середовища.

Отже, інвестування в нові технології, такі як штучний інтелект, робототехніка та мобільні додатки, є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Нова Пошта», оскільки ці інновації можуть значно підвищити ефективність та конкурентоспроможність компанії в сучасному ринковому середовищі.

Підвищення рівня сервісу є важливим елементом у підтримці конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», сприяючи задоволенню потреб клієнтів та позитивному враженню від користування послугами компанії. Для досягнення цієї мети можна вжити ряд заходів, включаючи персоналізацію, підвищення гнучкості та покращення комунікації.

Персоналізація послуг - це стратегія, яка базується на використанні даних про клієнтів та розумних технологіях для надання індивідуальних рішень. Застосування штучного інтелекту дозволяє адаптувати сервіси під конкретні потреби та вподобання клієнтів. Наприклад, системи рекомендацій можуть пропонувати клієнтам оптимальні часи доставки або персоналізовані пропозиції на основі їхніх попередніх покупок. Такий підхід дозволить збільшити рівень задоволення клієнтів та підвищити лояльність до бренду.

Підвищення гнучкості у наданні послуг - це ще один спосіб покращення сервісу. Розширення спектру послуг з доставки, таких як експрес-доставка або доставка в нічний час, дозволить Новій Пошті відповідати на різноманітні потреби та вимоги клієнтів. Крім того, можливість вибору різних опцій доставки підвищить задоволення клієнтів і зробить компанію більш конкурентоспроможною на ринку.

Покращення комунікації з клієнтами - це також важливий аспект в удосконаленні сервісу. Забезпечення чіткої та своєчасної інформації про статус замовлення та доставки дозволить покупцям відчувати контроль та впевненість

у процесі. Використання різних каналів комунікації, таких як чат-боти чи месенджери, дозволить забезпечити доступність та ефективність обміну інформацією між компанією та клієнтами.

Підвищення рівня сервісу через персоналізацію, підвищення гнучкості та покращення комунікації - це стратегічний крок для ТОВ «Нова Пошта» у забезпеченні конкурентоспроможності та задоволення потреб своїх клієнтів.

Зміцнення бренду є важливим у створенні стійкої конкурентної переваги для ТОВ «Нова Пошта», сприяючи підвищенню впізнаваності та позитивному сприйняттю компанії серед споживачів. Для досягнення цієї мети можна взяти ряд заходів, включаючи соціальну відповідальність, спонсорство та проведення ефективних маркетингових кампаній.

Соціальна відповідальність є важливим елементом стратегії зміцнення бренду. Участь у благодійних проектах та підтримка екологічних ініціатив дозволяє Новій Пошті продемонструвати свою здатність до позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище. Ці дії сприяють формуванню позитивного іміджу компанії та залучають нових клієнтів, які цінують цінності соціальної відповідальності.

Спонсорство подій є ще одним ефективним способом підвищення впізнаваності бренду. Підтримка спортивних команд, культурних заходів та Збройні Сили України дозволяє Новій Пошті налагодити контакт з різноманітною аудиторією та позитивно вплинути на її сприйняття бренду.

Маркетингові кампанії відіграють ключову роль у формуванні і утвердженні бренду на ринку. Ефективні кампанії, спрямовані на чітке позиціонування Нової Пошти як лідера у сфері поштових послуг та виділення її ключових переваг, допомагають залучити увагу споживачів і створити позитивний імідж компанії.

Зміцнення бренду через соціальну відповідальність, спонсорство та маркетингові кампанії - це стратегічний крок для ТОВ «Нова Пошта» у забезпеченні стабільної позиції на ринку та підвищенні конкурентоспроможності.

Покращення управління персоналом є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Нова Пошта», оскільки задоволеність та професійний ріст працівників безпосередньо впливають на якість обслуговування та загальну ефективність компанії. Для досягнення цієї мети можна вжити ряд заходів, включаючи інвестиції в навчання та розвиток, створення сприятливого робочого середовища та впровадження програм заохочення.

Інвестиції в навчання та розвиток персоналу є ключовим елементом стратегії управління персоналом. Нова Пошта може інвестувати у програми навчання та розвитку, спрямовані на підвищення навичок та знань своїх працівників. Це не лише дозволить компанії підвищити якість обслуговування клієнтів, а й сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів.

Створення сприятливого робочого середовища є важливою складовою успішного управління персоналом. Компанія може забезпечити своїм співробітникам конкурентну оплату праці, соціальні пакети, можливості кар'єрного росту та інші фактори, які сприяють їхній лояльності та заохочують до досягнення високих результатів.

Впровадження програм заохочення є ефективним інструментом управління персоналом, спрямованим на мотивацію працівників до досягнення поставлених цілей. Бонуси, премії, конкурси та інші форми винагороди дозволяють стимулювати та визнавати успіхи працівників, що підвищує їхню мотивацію та залученість до роботи.

Покращення управління персоналом через інвестиції в навчання та розвиток, створення сприятливого робочого середовища та впровадження програм заохочення є важливим етапом у забезпеченні успішного функціонування ТОВ «Нова Пошта» і зміцненні його конкурентоспроможності.

2.4 Обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» беззаперечно посідає лідируючі позиції на ринку поштових послуг України. Компанія має багато сильних сторін, які забезпечують її стійке становище, а саме:

- володіє часткою ринку понад 60%, що свідчить про її значну перевагу над конкурентами;
- має близько 10 000 відділень компанії охоплюють всю територію України та за межами, забезпечуючи доступність послуг для широкого кола клієнтів;
- пропонує широкий спектр послуг, що відповідають сучасним потребам споживачів;
- є одним із найвідоміших та найупізнаваніших брендів в Україні, що свідчить про високу довіру та лояльність клієнтів;
- має команду кваліфікованих фахівців, які постійно вдосконалюють свою роботу та впроваджують нові ідеї;
- активно впроваджує нові технології та послуги, що дозволяє їй залишатися лідером на ринку та диктувати тренди.

Незважаючи на значні успіхи, Новій Пошті необхідно постійно вдосконалювати свою роботу та вживати заходів для збереження та посилення своїх конкурентних переваг. Ринок поштових послуг постійно розвивається, з'являються нові конкуренти, а поведінка споживачів змінюється. Тому компанії необхідно бути гнучкою та адаптивною, щоб відповідати на ці виклики.

Розширення спектра послуг є стратегічно важливим напрямом розвитку для ТОВ "Нова Пошта", оскільки це дозволить компанії залучити нових клієнтів, розширити свою ринкову присутність та підвищити конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг.

Перш за все, розширення пропозиції логістичних послуг може бути важливим кроком для компанії. Шляхом введення нових послуг, таких як вихід на нові ринки, Нова Пошта може відповісти на потреби клієнтів у повному спектрі логістичних рішень. Особливо це актуально в сучасному економічному контексті, коли бізнеси все більше шукають інтегровані логістичні рішення для оптимізації своїх операцій. Розширення логістичних послуг може також допомогти Новій Пошті привернути нових клієнтів з різних галузей, зокрема з сектору електронної комерції, де вимоги до логістики є особливо високими.

Слід підкреслити, що розширення пропозиції міжнародної доставки є ще однією перспективною стратегією для Нової Пошти. З ростом глобалізації та міжнародної торгівлі, попит на послуги міжнародної доставки постійно зростає. Шляхом розширення мережі партнерів та введення нових маршрутів, Нова Пошта може стати ключовим гравцем на ринку міжнародної логістики, що дозволить їй зайняти нові позиції та збільшити свої доходи.

Розвиток Нової Пошти на іноземних ринках є важливим кроком у підвищенні конкурентоспроможності компанії на глобальному рівні. Зокрема, планований вихід на ринок європейських країн (див. рис. 2.4) вже сьогодні приносить позитивні результати компанії. Цей крок відкриває перед Новою Поштою нові ринки збуту, сприяє збільшенню обсягів та диверсифікації послуг, а також сприяє підвищенню привабливості компанії для інвесторів.

Через військовий стан велика кількість українців, які виїхали за кордон у користуванні послугами доставки з України, розширення активностей Нової Пошти на міжнародному ринку має великий потенціал і відкриває нові перспективи для компанії.

Особливу увагу компанія має приділити ринку Сполучених Штатів Америки, оскільки значна кількість українців проживає та працює у цій країні. Планований вихід Нової Пошти на цей ринок відкриє перед компанією широкі можливості для розвитку бізнесу та забезпечення якісної та надійної послуги доставки для української діаспори та міжнародних клієнтів. Це сприятиме не

лише росту прибутків компанії, а й позитивно позначиться на репутації та образі українських бізнесів за кордоном.



Плани відкриття відділень 2023-2024

Дата	Місто	Країна
11.2023	Мілан	Італія
12.2023	Париж	Франція
02.2024	Мадрид	Іспанія
02.2024	Стамбул	Туреччина
03.2024	Софія	Болгарія
03.2024	Лондон	Велика Британія
04.2024	Дублін	Ірландія
04.2024	Амстердам	Нідерланди
05.2024	Брюссель	Бельгія
05.2024	Берн	Швейцарія
05.2024	Ліссабон	Португалія
06.2024	Любляна	Словенія
06.2024	Загреб	Хорватія
07.2024	Афіни	Греція
07.2024	Копенгаген	Данія
08.2024	Гельсінкі	Фінляндія
09.2024	Стокгольм	Швеція
09.2024	Осло	Норвегія

Рисунок 2.4 – Графік відкриття нових відділень Нової Пошти у Європі
Джерело: [38]

Вихід на американський ринок є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» тому, що це сприятиме розширенню аудиторії, підвищить присутність та репутацію компанії, а також диверсифікує продукт. Враховуючи динаміку сучасного світового бізнесу, експансія на зарубіжні ринки стає не лише можливістю для збільшення обсягів діяльності, а й стратегічним вимогам для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку компанії. У зв'язку з цим, необхідність систематизації та оптимізації процесу виходу на новий ринок є невід'ємною складовою стратегії розвитку бізнесу. На рисунку 2.5 зображено алгоритм виходу Нової Пошти на ринок США.



Рисунок 2.5 - Алгоритм виходу Нової Пошти на ринок США

Джерело: розроблене автором на основі власних спостережень

Проведення детального аналізу ринку США для з'ясування потенційного попиту на послуги доставки є дуже важливим кроком для забезпечення успішного впровадження плану. Це допомагає оцінити ситуацію на ринку, а також скорегувати наступні етапи.

На місцевому рівні в Америці існують три провідні компанії у сфері логістики та доставки: United Parcel Service (UPS), FedEx та Поштова служба США (USPS).

United Parcel Service (UPS) є однією з найбільших та найвідоміших компаній-перевізників у США. Вони пропонують широкий спектр послуг з доставки, включаючи наземні, повітряні та міжнародні доставки. UPS відомий своїми надійними термінами доставки та великими можливостями відстеження та звітності, що робить їх популярними серед клієнтів.

FedEx також відомий як великий гравець у сфері логістики в США. Вони пропонують різноманітні варіанти доставки, включаючи нічну, 2-денну та наземну доставку. FedEx акцентує увагу на екологічності та пропонує екологічно

чисті варіанти доставки, що сприяє їх популярності серед клієнтів, які цінують екологічні аспекти у своїй діяльності.

Поштова служба США (USPS) є державною агенцією, що надає широкий спектр послуг доставки. Їх послуги включають першокласну, пріоритетну та експрес-пошту. USPS має сильну присутність у сільській місцевості та пропонує доступні варіанти доставки для малого бізнесу, що робить їх важливим гравцем у сфері доставки по всій території Сполучених Штатів Америки.

У контексті міжнародних компаній, які активно взаємодіють на ринку США, слід відзначити дві ключові гравці: DHL та Meest.

DHL є міжнародною командою фахівців із логістики та ланцюгів поставок, заснованою американцем у Німеччині. Вони мають глобальне присутність у 220 країнах і територіях, що робить їх одним із провідних гравців у сфері міжнародних перевезень та доставки.

Meest, заснована українцем, є міжнародною групою компаній, яка з 1989 року надає поштово-логістичні послуги у 40 країнах світу. Серед них: Україна, США, Канада, Німеччина, Велика Британія, Франція, Італія та інші. Основні напрямки діяльності Meest включають міжнародні поштово-логістичні та фінансові послуги для компаній та фізичних осіб. Їхнє широке географічне охоплення та різноманітність послуг роблять їх ключовими учасниками у міжнародній логістичній індустрії.

Для детальнішого аналізу роботи перевізних компаній у контексті України, проведено дослідження, спрямоване на оцінку цін та часу доставки з одного з штатів США, а саме Північної Кароліни, до української столиці - міста Києва. Для цього взято стандартну посылку вагою приблизно 10 фунтів і розмірами 15x10x3 дюйми.

На основі цих параметрів проаналізовано інформацію, доступну на веб-сайтах кожної з перевізних компаній, а саме UPS, FedEx, DHL, Meest та USPS. Зібрані дані надали можливість зробити порівняльний аналіз їхніх послуг з доставки до України.

Результати дослідження представлені в таблиці 2.6 і включають інформацію про цінову політику та терміни доставки кожної з компаній. Отримані дані допомагають краще зрозуміти, як саме кожна з цих перевізних компаній працює в контексті міжнародних перевезень і їхнього впливу на український ринок.

Таблиця 2.6 - Результати дослідження цін та часу доставки компаній UPS, FedEx, DHL, Meest та USPS з Північної Кароліни до Києва.

№	Назва компанії	Приблизна ціна за доставку, \$	Приблизна ціна, дні
1	Meest	40	14
2	USPS	60	10
3	FedEx	553	n\а
4	UPS	n\а	n\а
5	DHL	437	10

Джерело: розроблене автором на основі власного дослідження

Згідно з дослідженням, яке включало оцінку цін та часу доставки від компаній UPS, FedEx, DHL, Meest та USPS з Північної Кароліни до Києва, можна зробити декілька висновків.

У порівнянні з іншими компаніями, Meest та USPS представляють більш доступні та швидкі варіанти доставки, пропонуючи приблизну ціну у \$40 та \$60 відповідно, з приблизним часом доставки відповідно 14 та 10 днів.

FedEx та DHL, хоча й надають швидкі послуги, пропонують дуже високі ціни за доставку у сумі \$553 та \$437 відповідно, з приблизним часом доставки 10 днів. Однак важливо відзначити, що для компаній UPS немає доступних даних щодо ціни та часу доставки. Це вказує на обмежену присутність компанії на ринку міжнародних перевезень з даного напрямку. Нова Пошта є однією з провідних компаній у сфері доставки в Україні з більш ніж двадцятирічним досвідом роботи. Підприємство відоме своєю надійністю, широкою мережею відділень та поштоматів, конкурентними цінами та високим рівнем задоволеності клієнтів. Однак, при вході на нові ринки, такі як ринок США,

компанія зіштовхується з численними викликами та можливостями. На рисунку 2.6 відображено SWOT-аналіз ТОВ «Нової Пошти» для виходу на ринок США.



Рисунок 2.6. – SWOT-аналіз ТОВ «Нової Пошти» для виходу на ринок США

Джерело: розроблене автором на основі власних спостережень

Оцінка різних стратегій для успішного виходу "Нової Пошти" на ринок США відображає необхідність досконалого розуміння ринкових потреб та можливостей. Тут приведено три стратегії, які можуть бути використані для ефективного впровадження на американському ринку.

– Сфокусуватися на нішових ринках.

Нова Пошта може використати стратегію концентрації на нішових ринках, зосереджуючись на специфічних сегментах аудиторії. Велика українська діаспора в США створює потенційний попит на послуги доставки від України до США та назад. Тож враховуючи високий попит на українські товари серед українців в Америці та америкавців, які зацікавлені в українській культурі, а також на специфічні товари, які важко знайти в США, ця стратегія сприятиме створенню конкурентних переваг та позиціонуванню бренду Нова Пошта на американському ринку.

- Співпраця з місцевими партнерами.

Компанія може скористатися досвідом успішної стратегії співпраці з місцевими перевізниками, подібної до підходу компанії Meest. Це дозволить оптимізувати процес доставки, зменшуючи витрати та полегшуючи логістичні операції. Співпраця з місцевими партнерами також забезпечить більшу гнучкість та швидкість обслуговування клієнтів на американському ринку.

- Конкурентні ціни.

Однією з ключових стратегій може бути пропозиція конкурентних цін на послуги доставки. Це важливо для залучення клієнтів та збереження конкурентоспроможності на ринку. Розширення мережі відділень у різних країнах, включаючи Португалію, Ірландію та Іспанію, дозволить оптимізувати та знизити витрати на перевезення, що в свою чергу дозволить пропонувати конкурентні ціни на послуги доставки зі США до України.

Діаграма Ганта є корисним інструментом для планування та відстеження виконання завдань у проєкті. Щоб додати та описати діаграму Ганта для виходу ТОВ "Нова пошта" на ринок США, необхідно виконати кілька кроків. На рисунку 2.7 зображено Діаграму Ганта для виходу Нової Пошти на ринок США.

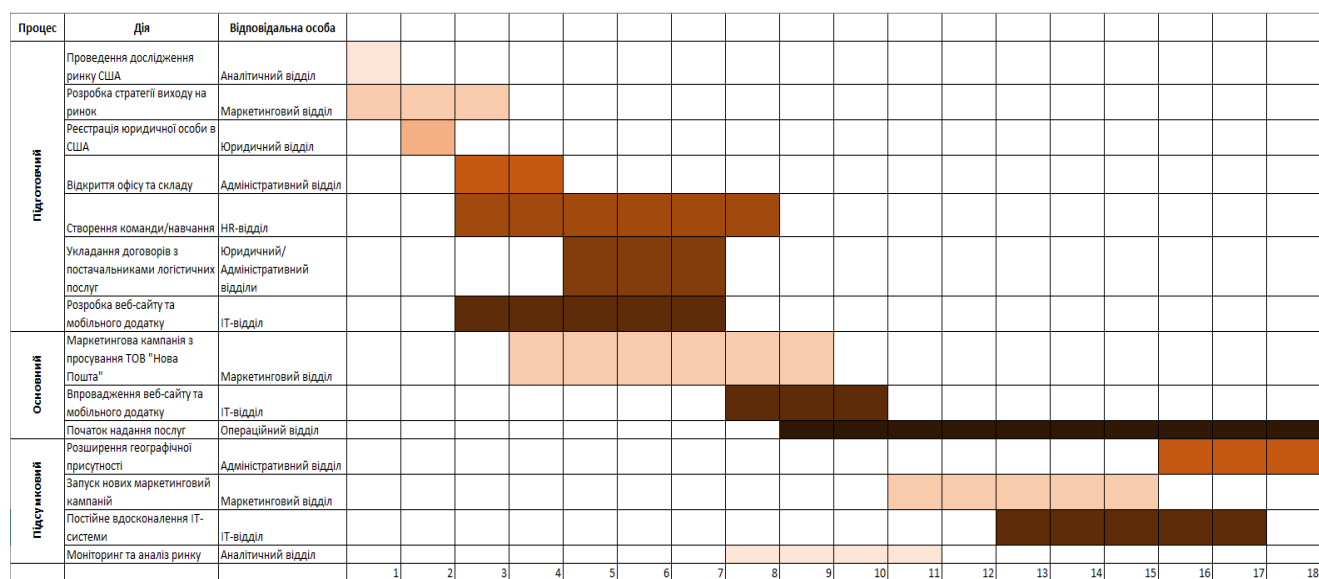


Рисунок 2.7. - Діаграма Ганта «План виходу Нової Пошти на ринок США»

Джерело: власне дослідження автора

Діаграма Ганта для виходу Нової Пошти на ринок США складається з трьох основних процесів: підготовчого, основного та підсумкового. Весь процес займає 18 місяців, що забезпечує детальне та поетапне планування і виконання всіх необхідних завдань. Підготовчий процес охоплює перші 8 місяців проекту і включає етапи аналізу ринку (1 місяць), де відповідальний аналітичний відділ (світло-бежевий колір) здійснює глибокий аналіз ринку США, вивчає конкурентне середовище, визначає цільову аудиторію та виявляє потенційні можливості для входу; та юридичної підготовки (2 місяць), що виконується юридичним відділом (бежевий колір), який проводить юридичні консультації, реєструє підприємство і оформляє всі необхідні ліцензії та дозволи для легальної діяльності на ринку США. Юридичний та адміністративні відділи займаються підготовкою (місяці 5-7) координується адміністративним відділом (коричневий колір) і включає визначення складів, логістичних маршрутів та партнерів для доставки. Підготовчий етап включає планування маркетингової стратегії (місяці 1-3), де маркетинговий відділ розробляє маркетингову стратегію, рекламні кампанії та комунікаційні плани. Основний процес починається з 9 місяця і триває до 15 місяця, охоплюючи запуск операційної діяльності, налагодження логістичних ланцюгів, адаптацію сервісів та активну маркетингову діяльність. Підсумковий процес (місяці 16-18) включає оцінку результатів, корекцію стратегій і підготовку до масштабування діяльності. Кольорова гама діаграми підібрана таким чином, що кожен відділ, відповідальний за певну дію, має свій колір, що дозволяє легко ідентифікувати відповідальних та прогрес кожного етапу.

Отже, дослідження стратегічних аспектів виходу ТОВ «Нова Пошта» на ринок США, а також аналіз сильних та слабких сторін компанії, можливостей та загроз, надав можливість сформулювати відповідні рекомендації для успішної реалізації даного проекту. Нова Пошта має багато сильних сторін, які допоможуть їй вийти на ринок США. Компанія має понад 20 років досвіду роботи на ринку поштових послуг України, що свідчить про її здатність ефективно функціонувати в умовах змінного ринкового середовища та високої

конкуренції. Вона володіє понад 10 000 відділень по всій Україні, що є показником її логістичних можливостей та організаційної здатності до масштабування. Відомий високий рівень сервісу та орієнтація на клієнта дозволяють Новій Пошті утримувати лояльну клієнтську базу та забезпечувати стабільне зростання. Нова Пошта є одним із найвідоміших та найупізнаваніших брендів в Україні, що є значною конкурентною перевагою. Компанія також пропонує конкурентні ціни на свої послуги, що дозволяє їй приваблювати широке коло клієнтів.

Водночас Нова Пошта має деякі слабкі сторони, які їй необхідно буде удосконалити, щоб вийти на ринок США. Ринок поштових послуг США є висококонкурентним, з багатьма відомими та добре зарекомендованими компаніями. Вихід на ринок вимагатиме подолання численних регуляторних бар'єрів, що може бути складним та витратним процесом.

Попри це, Нова Пошта має багато можливостей для виходу на ринок США. Ринок поштових послуг США демонструє стабільне зростання, що відкриває нові перспективи для експансії. Зростаючий попит на міжнародну доставку також створює додаткові можливості для розширення бізнесу. Наявність значної української діаспори в США може стати важливим фактором успіху, забезпечуючи наявність початкової клієнтської бази.

ВИСНОВКИ

В основі конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» лежить систематичний підхід до управління, спрямований на усунення втрат в процесах та підвищення ефективності операцій, що створюють цінність для клієнтів.

Дослідження теоретичних та прикладних підходів до управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій у контексті цифрової економіки свідчить про значний вплив цифровізації на стратегії та процеси управління. Результати дослідження підтверджують, що використання цифрових технологій може ефективно підвищити конкурентоспроможність підприємств через оптимізацію операційних процесів, зниження витрат та підвищення якості послуг.

Аналіз концепцій управління конкурентоспроможністю в контексті цифрової економіки та її в ключових аспектів показав, що успішні підприємства активно використовують цифрові технології для аналізу ринків, автоматизації процесів та взаємодії з клієнтами. Основні інструменти управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової економіки включають в себе використання аналітики даних, штучного інтелекту, блокчейн технологій тощо. Практичний досвід впровадження цих концепцій свідчить про позитивні результати в плані збільшення ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності на ринку. Діагностика результатів діяльності бізнес-організацій у контексті їх конкурентоспроможності показала, що використання цифрових технологій дозволяє досягати кращих показників у порівнянні з традиційними методами управління.

Виявлені проблемні зони в діяльності Нової Пошти, стосовно організації операційних процесів у контексті цифрової економіки, свідчать про необхідність подальшого удосконалення та оптимізації діяльності компанії. Проте, враховуючи її стратегічний підхід та інноваційний потенціал, можна стверджувати, що Нова Пошта готова до ефективного реагування на виклики

цифрової економіки та забезпечення своєї конкурентоспроможності у майбутньому.

Додатково, порівняльний аналіз конкурентоспроможності Нової Пошти на ринку з Укр Поштою та Meest дозволяє зробити висновок про позиціонування компанії серед конкурентів. Нова Пошта відзначається великою мережею відділень, інноваційними підходами та високою якістю послуг, що підтверджує її лідерську позицію на ринку. В той же час, конкуренція з Укр Поштою та Meest вимагає постійного вдосконалення та розвитку стратегій, щоб забезпечити стабільну позицію на ринку та відповідати вимогам цифрової економіки.

Обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю у ТОВ «Нова Пошта» базується на результатах дослідження, що показали сильні та слабкі сторони компанії в контексті цифрової економіки. На основі цих висновків розробили стратегію виходу Нової Пошти на ринок США, за допомогою аналізу ринку, а також розробленою діаграмою Ганта.

Загалом, обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю у ТОВ «Нова Пошта» базується на стратегічному підході до вирішення ідентифікованих проблемних питань та максимізації використання можливостей, які надає цифрова економіка.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Porter, Michael E. Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster, 2011. 237 p.
- 2) Kotler, Philip. Kotler on marketing. Simon and Schuster, 2012. 167 p.
- 3) Thompson, Arthur A., and Alonzo J. Strickland. Strategic management: Concepts and cases. 1998. 109 p.
- 4) Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного. Х.: «ІНЖЕК», 2004. 45 с.
- 5) Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку відносин / Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2010, вип. 20.6. – С. 248–252.
- 6) Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка, 2014, 5 с.
- 7) Kaplan, Andreas, and Michael Haenlein. Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. Business horizons 62.1. 2019. 15-25 p.
- 8) Цифрові технології – це майбутнє людства. URL: <http://hinews.pp.ua/kompyuteri/5035-cifrov-tehnologyi-ce-maybutnye-lyudstva.html>. (дата звернення 22.04.2024)
- 9) Turing, A. M. Computing machinery and intelligence Springer Netherlands. 2009. P. 23-65.
- 10) Katal, A., Wazid, M., & Goudar, R. H. Big data: issues, challenges, tools and good practices. In 2013 Sixth international conference on contemporary computing. 2013. p. 404-409.
- 11) Sriram, I., & Khajeh-Hosseini, A. Research agenda in cloud technologies. 2010. P. 259.

12) Meunier, S. Blockchain 101: what is blockchain and how does this revolutionary technology work?. In Transforming climate finance and green investment with Blockchains 2018. p. 23-34.

13) Kern, Johannes. "The digital transformation of logistics: A review about technologies and their implementation status." The digital transformation of logistics: Demystifying impacts of the fourth industrial revolution. 2021. P. 361-403.

14) Boute, Robert N., and Maxi Udenio. AI in logistics and supply chain management. Global Logistics and Supply Chain Strategies for the 2020s: Vital Skills for the Next Generation. Cham: Springer International Publishing, 2022. P 49-65.

15) Gronau, Norbert, André Ullrich, and Malte Teichmann. Development of the industrial IoT competences in the areas of organization, process, and interaction based on the learning factory concept. Procedia Manufacturing 9. 2017. P 254-261.

16) Rey, Andrea, et al. Determinants in adopting the Internet of Things in the transport and logistics industry. Journal of Business Research 131. 2021. P. 584-590.

17) Ладунка І.С., Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство 5. 2016. 189-194 с.

18) Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / за заг. Ред. О.І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2006. 160 с.

19) Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Економіка і управління. 2013. № 1. С. 62–69.

20) Портер М. Конкуренція. [2-е вид.]. М.; СПб.; К.: Вільямс, 2006. – 608 с

21) Teoli, Das, Terrence Sanvictores, and Jason An. SWOT analysis. 2019.

22) Фагерберг Дж. Міжнародна конкурентоспроможність. Економічний журнал . 1988 рік. 355–374 с.

23) Фагерберг Дж. Технологія та конкурентоспроможність. Оксфордський огляд економічної політики . 1996 рік. 39–51 с.

24) Айгінгер К. Конкуренентоспроможність – від небезпечної одержимості до здатності створювати добробут із позитивними зовнішніми ефектами. Журнал промисловості, конкуренції та торгівлі. 2006. 161–177 с.

25) Benítez-Márquez, María-Dolores, Eva M. Sánchez-Teba, and Isabel Coronado-Maldonado. An alternative index to the global competitiveness index. 2022. 65 p.

26) Квасній Л.Г., Квасній З.В., Грицко О.М. Управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. 70-76 с.

27) Making supply chains smarter for everyone. Learn about us. URL: <https://www.fedex.com/en-us/about.html> (accessed 22.04.2024)

28) Deepak Wadhvani. FedEx Digital Transformation Case Study – Modernizing IT to Maximize Value, Agility, and Growth URL: <https://www.internetsearchinc.com/fedex-digital-transformation-case-study-modernizing-it-to-maximize-value-agility-and-growth/> (accessed 22.04.2024)

29) НОВА Пошта. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення 17.04.2024)

30) Послуги Нової Пошти. URL: https://novaposhta.ua/more_services_k (дата звернення 24.04.2024)

31) Краус, К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та інтернет-торгівля. 2021. 17 с.

32) Khan A. G. Electronic Commerce: A Study on Benefits and Challenges in an Emerging Economy. Type Double Blind Peer Rev. Int. Res. J. Publ. Glob. Journals Inc. 2016. P. 20-26

33) Gokgoz, Zeynep Aydin, M. Berk Ataman, and Gerrit H. van Bruggen. There's an app for that! Understanding the drivers of mobile application downloads. Journal of Business Research 123. 2021. P. 423-437.

34) Вебсайт Укрпошта. URL: Укрпошта: <https://ukrposhta.ua/>. (дата звернення 22.04.2024)

35) Вебсайт Meest. URL: <https://us.meest.com/uk>. (дата звернення 22.04.2024)

36) Вебсайт Justin. URL: <https://justin.ua/>. (дата звернення 22.04.2024)

37) Соціальний звіт. Офіційний сайт Нова пошта URL: http://svb.ua/sites/default/files/social_report_0.pdf (дата звернення 22.04.2024)

38) Нова Пошта запуснеться у ще 18 країнах Європи до вересня 2024 року. URL: <https://ain.ua/2023/11/13/nova-poshta-vyjde-u-shhe-18-krajiny-evropy-do-veresnya-2024-roku/> (дата звернення 27.04.2024)

39) Діагностика конкурентоспроможності продукції. Економічна діагностика. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diaagnostika/p6.html (дата звернення 27.04.2024)

40) Показники компанії ТОВ «Нова Пошта» URL: https://novaposhta.ua/pokaznyky_kompanii (дата звернення 27.04.2024)

41) International Mail & Shipping Services URL: <https://www.usps.com/international/mail-shipping-services.htm> (дата звернення 27.04.2024)

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1016282794

Дата перевірки:
25.05.2024 22:12:25 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
25.05.2024 22:14:06 EEST

ID користувача:
100013347

Назва документа: КБР_Василенко_перевірка

Кількість сторінок: 62 Кількість слів: 13680 Кількість символів: 108085 Розмір файлу: 1.22 MB ID файлу: 1016076014

6.32% Схожість

Найбільша схожість: 0.75% з Інтернет-джерелом (http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/5308/1/MR_Makrieva.pdf)

4.34% Джерела з Інтернету	295	Сторінка 64
5.56% Джерела з Бібліотеки	477	Сторінка 66

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 16