

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ Надія АНТИПЕНКО

“ _____ ” _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ»

Тема: «Удосконалення міжнародної маркетингової діяльності підприємства в умовах глобалізації (на прикладі ТОВ «Нова пошта»)»

Виконавець: Бульбук Анастасія Ігорівна

Керівник: к.е.н., доцент Сібрук Віктор Леонідович

Нормоконтролер: Кіреєва Надія Владиславівна

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра маркетингу
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма: «Міжнародний маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ Тетяна КНЯЗЄВА
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи
Бульбук Анастасії Ігорівни

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Удосконалення міжнародної маркетингової діяльності підприємства в умовах глобалізації (на прикладі ТОВ «Нова пошта»)» затверджена наказом ректора від 07.07.2023 р. №1077/ст.
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 р. по 15.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали наукових видань
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи міжнародної маркетингової діяльності підприємств; дослідження ринків поштових послуг; пропозиції щодо розробки підходів до удосконалення міжнародної маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта»; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: територіальне охоплення доставки у країни ЄС; відділення та поштомати у 2022 році; динаміка чистого доходу від реалізації послуг; приклади просування у соціальних мережах; показники швидкості доставки поштових компаній; радар конкурентоспроможності поштових компаній; розподіл ринку кур'єрської доставки у Польщі; радар конкурентоспроможності для ринка Польщі; модель SERVQUAL для поштових сервісів.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	02.10.2023	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	03.10.2023-08.10.2023	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	09.10.2023-15.10.2023	
4.	Написання теоретичної частини	16.10.2023-29.10.2023	
5.	Написання аналітичної частини	30.10.2023-12.11.2023	
6.	Написання практичної частини	13.11.2023-26.11.2023	
7.	Написання вступу та висновків	27.11.2023-28.11.2023	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.11.2023-03.12.2023	
9.	Проходження перевірки на плагіат та нормоконтролю	04.12.2023-10.12.2023	
10.	Оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	11.12.2023-15.12.2023	

7. Дата видачі завдання: 02.10.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Віктор СІБРУК
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання _____ Анастасія БУЛЬБУК
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Удосконалення міжнародної маркетингової діяльності підприємства в умовах глобалізації (на прикладі ТОВ «Нова пошта»)» 104 стор., 17 рис., 20 табл., 90 літературних джерел.

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, ПОШТОВІ ПОСЛУГИ, МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ.

Об'єктом дослідження є міжнародна маркетингова діяльність підприємств на ринку поштових послуг, а предметом – способи формування ефективної системи управління міжнародною маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова пошта».

Метою кваліфікаційної роботи є міжнародна маркетингова діяльність підприємства ринку поштових послуг, дослідження сучасного стану ринку і удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта» на ньому.

Методи дослідження – історичні (при дослідженні теоретичних положень), економіко–статистичні (при оцінці сучасного стану ринку і підприємства); маркетингово–моніторингові (оцінка впливу на показники маркетингової діяльності), метод GAP - аналізу (відхилення від очікуваних показників).

Методологічну основу дослідження склали наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених і фахівців з маркетингу, дані статистичних джерел, мережа Інтернет, періодичні спеціалізовані видання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтовані вибору стратегічних підходів щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта» на міжнародних ринках.

Значущість кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні сучасних методів маркетингового аналізу і пропонування шляхів для подальшого удосконалення міжнародної маркетингової діяльності підприємства.

Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані для удосконалення підходів до управління міжнародною маркетинговою діяльністю підприємств на ринку поштових послуг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Теоретичні підґрунтя проведення аналізу конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.....	9
1.2. Оцінка потенціалу підприємства як інструменту вибору стратегічних напрямів розвитку.....	23
1.3. Формування підходів до управління стратегічною маркетинговою діяльністю підприємства.....	30
Висновки до першого розділу	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКІВ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ.....	39
2.1. Загальна характеристика діяльності та фінансових результатів ТОВ «Нова пошта».....	39
2.2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта».....	50
2.3. Аналіз ринку поштових послуг України.....	60
2.4. Аналіз ринку поштових послуг Польщі.....	67
Висновки до другого розділу.....	71
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ПІДХОДІВ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	74
3.1. Визначення передумов удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Нова пошта».....	74
3.2. Оцінка показників якості діяльності ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових послуг Польщі.....	80
3.3. Формування підходів щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта» на міжнародних ринках.....	85
Висновки до третього розділу	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день на багатьох міжнародних ринках послуг, а особливо у наданні поштових послуг склалася ситуація жорсткої конкурентної боротьби за споживача, в таких умовах маркетингова політика набуває особливого значення оскільки виконує функції навігатора в бурхливих водах сучасного бізнесу і одночасно каналом двостороннього зв'язку між компаніями та споживачами.

Ринки поштових послуг стрімко розвиваються, споживчий попит має тенденції до змін, впроваджуються нові цифрові сервіси, змінюється соціальна, транспортно-логістична інфраструктура, що спонукає до пошуку сучасних підходів щодо управління маркетинговою діяльністю суб'єктів міжнародних ринків поштових послуг.

Реальні передумови змін, що зумовлюють необхідність модернізації підходів до управління маркетингової діяльності, полягають також у пришвидшенні змін зовнішньо-економічного середовища. Концентрування уваги компаній на споживчому попиті та моніторинг позицій конкурентів, гнучка адаптація до мінливих ринкових умов є необхідними умовами для досягнення самодостатності та його самофінансування в ринкових умовах.

Інноваційне спрямування управлінських процесів зумовлене глобалізаційними процесами а також зростаючим значенням аналізу, планування та налагодження ділових взаємозв'язків, формує сучасні правила поведінки: успішне функціонування компаній базується на створенні та підтримці відповідного рівня конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Саме тому питання управління конкурентоспроможністю на засадах маркетингу набуло актуальності для переважної більшості суб'єктів ринкових відносин.

Міжнародна маркетингова діяльність на ринках поштових послуг представляється складним але актуальним напрямом дослідження, спрямованим

на пошук шляхів отримання конкурентних переваг і досягненню стійкого становища в умовах мінливого оточуючого середовища.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є міжнародна маркетингова діяльність підприємства ринку поштових послуг, дослідження сучасного стану ринку і удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта» на ньому.

Для досягнення поставленої мети було прийнято рішення щодо вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні підґрунтя проведення аналізу конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках;
- обґрунтувати доцільність оцінки потенціалу підприємства як інструменту вибору стратегічних напрямів розвитку;
- визначити способи управління стратегічною маркетинговою діяльністю підприємства;
- проаналізувати загальногосподарську діяльність та фінансові результати ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «Нова пошта»;
- провести аналіз ринку поштових послуг України та Польщі;
- визначити передумови удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- провести оцінку показників якості діяльності ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових послуг Польщі;
- сформулювати підходи щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта» на міжнародних ринках.

Об'єктом дослідження є міжнародна маркетингова діяльність підприємств на ринку поштових послуг.

Предметом дослідження є способи формування ефективної системи управління міжнародною маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження: історичні (при дослідженні теоретичних положень), економіко–статистичні (при оцінці сучасного стану ринку і підприємства); маркетингово–моніторингові (оцінка впливу на показники маркетингової діяльності), метод GAP - аналізу (відхилення від очікуваних показників).

Методологічну основу дослідження склали наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених і фахівців з маркетингу, дані статистичних джерел, мережа Інтернет, періодичні спеціалізовані видання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтовані вибору стратегічних підходів щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта» на міжнародних ринках.

Значущість кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні сучасних методів маркетингового аналізу і пропонування шляхів для подальшого удосконалення міжнародної маркетингової діяльності підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів: результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані при впровадженні маркетингових заходів на міжнародних ринках для ТОВ «Нова пошта»

Сектор застосування: маркетингова та управлінська діяльність підприємства.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження: впровадження запропонованих заходів у діяльність підприємства мають призвести до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження: доповідь у міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення» на базі Факультету економіки та бізнес-адміністрування Національного авіаційного університету 6 листопада 2023 року на тему «Особливості застосування моделі SERVQUAL на ринку поштових послуг».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні підґрунтя проведення аналізу конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках

Сучасний контекст, позначений глобалізацією та дедалі більшим визнанням взаємозв'язків, диктує нові правила поведінки: процвітання компаній керується конкурентоспроможністю на міжнародних ринках. Тому питання конкурентоспроможності стало актуальною темою для всіх суб'єктів економіки, від регіонального до організаційного рівня.

В умовах ринкової економіки функціонування підприємства неможливе без вивчення сутності поняття «конкуренція», необхідно сформулювати чітке розуміння еволюції всіх формулювань та вивчати сучасні тенденції.

Конкуренція – це процес, за допомогою якого незалежні продавці змагаються один з одним за клієнтів на ринку. Оскільки для більшості продуктів і послуг існують замітники, фірми зазвичай стикаються з конкурентами, коли продають свої пропозиції. Отже, ефективність маркетингових програм зазвичай залежить від реакції як споживачів, так і конкурентів. Проте маркетингові теорії та дослідження наголошують на питаннях, пов'язаних із реакцією споживачів, і приділяють менше уваги реакції конкурентів. Така відсутність уваги до конкурентних наслідків дивує, оскільки важко уявити маркетингове рішення, на яке не впливає конкурентна діяльність.

Концепція маркетингу, наріжний камінь маркетингової думки, підкреслює важливість задоволення потреб споживачів і врахування відповідей споживачів при розробці маркетингових програм.

Терміни «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентна

стратегія» використовують щодня майже у всіх галузях економіки. Для досягнення різних економічних, фінансових, політичних та стратегічних цілей підприємств ці терміни є пріоритетними.

Існує безліч тлумачень вищезазначених понять, проте неможливо виокремити єдине поняття, яке точно опише сутність терміна. Довгий еволюційний шлях розвитку теоретичних поглядів на конкуренцію обумовив існування різних шкіл та підходів до визначення сутності цього поняття. Сутнісний характер і особливості прояву конкуренції висвітлено в роботах зарубіжних науковців: А. Сміта, П. Хейне, Ф. Хайєка, Ф. Найта, К.Р. Макконелла, С.Л. Брю, Ф. Еджуорта, А. Курно, Дж. Робінсона, Й. Шумпетера, М. Портера, К. Прахалада, І. Хемела, А. Градова, Г. Азоева, А. Челєнкова, А. Юданова, Р. Фатхутдінова та багатьох інших [57]. Сучасні трактування конкуренції представлені в наукових працях таких вітчизняних вчених: Ю. Іванов, Н. Тарнавська, В. Василенко, І. Отенко, Є. Полтавська, Г. П'ятницька, І. Балабанова, О. Царенко, В. Юхименко, Г. Осовська, І. Цветкова, Л. Дідківська, Р. Горбенко та багатьох інших [53].

Вивчаючи трактування вчених-економістів, вважаємо доцільним виокремити три підходи до трактування конкуренції: поведінковий, структурний, функціональний [38].

У поведінковому підході, конкуренція – це суперництво та прагнення підприємств зайняти найкращі позиції на ринку; іншими словами – це розуміння конкуренції як боротьби за гроші споживачів шляхом задоволення їх потреб.

В основі структурного підходу лежить комплекс гравців на ринку, споживачів, особливостей діяльності підприємств на ринку задля досягнення поставлених цілей. Таким чином, акцент зміщується із самої боротьби компаній одна з одною на аналіз структури ринку, тих умов, що панують на ньому.

Функціональний підхід за основу обирає утримання позицій на ринку, виходячи з застосування інноваційних продуктів. Для представників функціонального підходу характерним є розгляд конкуренції як процедури

відкриття нових можливостей існуючих ресурсів, а також створення нових ресурсів.

Більшість вітчизняних науковців зосереджують увагу на сукупності підходів, але кожен визначає в них свої акценти.

Розглянемо визначення терміну «конкуренція» представниками різних шкіл (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «конкуренція»

Визначення	Автор, джерело
Конкуренція – це чесне суперництво між продавцями (або покупцями), за найбільш вигідні умови продажу або купівлі на ринку.	А. Сміт
Конкуренція є, можливо, не найкращим, але необхідним для розвитку економіки стимулом.	Дж. Мілл
Конкуренція в економічному розумінні – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу.	Б. Шлюсарчик
Конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу.	Н.С. Педченко
Конкуренція – це динамічний процес, що розвивається, ландшафт, що безупинно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.	М. Портер
Конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання повинні мати можливість обирати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обігу товарів на ринку.	Закон України «Про захист економічної конкуренції»
Конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи в процесі створення, збуту та споживання матеріальних благ. Це регулятор ринкових відносин, стимулятор НТР та ефективності суспільного виробництва.	Г.Л. Багієв, Х.Анн

Так, на думку І. Отенко та Є. Полтавської [39], поведінковий підхід розкриває характер ролі, котру конкуренція відіграє в світовій економіці, та за своєю суттю є функціональним підходом. Дослідники, які визначають

конкуренцію як «суперництво», тим самим підкреслюють її основну функцію. Тому подвійна природа конкуренції, тобто одночасно і процес, і явище, обумовлює виділення об'єднаного поведінково-функціонального підходу та структурного підходу.

На нашу думку, незважаючи на тісний взаємозв'язок, об'єднання поведінкового та функціонального підходів в один є недоцільним, оскільки кожен з них ефективно функціонує автономно і має низку суттєвих відмінностей.

Ю. Іванов [34] до поведінкового підходу відносить класичні визначення конкуренції А. Сміта, К. Маркса, П. Хейне, М. Портера. Джерела структурного трактування конкуренції науковець виокремлює в роботах Ф. Еджуорта, А. Курно, Дж. Робінсона, Е. Чемберліна, Ф. Найта, К. Макконелла, С. Брю та інших великих учених, що заклали фундамент сучасної західної теорії чотирьох основних типів ринків. Позиції цієї групи вчених у сучасній західній економічній науці є настільки сильними, що термін «конкуренція» («competition») частіше використовується саме в структурному розумінні. Визначальним моментом структурної концепції конкуренції є подання розвитку ринкової системи як динамічної зміни її властивостей, структури й функцій. Структурна концепція конкуренції формує нове уявлення про конкуренцію як про процес, на відміну від конкуренції як ситуації, в моделі А. Сміта. Функціональний підхід дійсно описує роль, яку відіграє конкуренція в економіці. Представниками цього підходу вважаються Й. Шумпетер і Ф. Хайек.

Сучасна теорія конкуренції є порівняно молодою і ґрунтується на поведінковому та функціональному трактуванні конкуренції [11]. Принципово погоджуючись з даним науковим підходом, вважаємо, що роль структурного підходу у теперішніх умовах неможливо недооцінювати.

Н. Тарнавська [53] також підтримує та детально обґрунтовує доцільність виділення трьох підходів до розуміння конкуренції. На думку економіста, зусилля товаровиробників мають спрямовуватись першочергово на оволодіння ресурсами споживачів через максимальне задоволення їхніх потреб. Основними

ресурсами будь-якої компанії є кошти і час. Н. Тарнавська, узагальнюючи значну кількість аспектів поведінкового підходу, констатувала, що більшість дослідників даного явища не враховують усі спонукальні моменти конкуренції у поєднанні з економічним: прагнення самовираження, поваги, влади, формування іміджу, а зосереджувались, в основному, на раціональних аспектах.

Під час вивчення сутності конкуренції в основі структурного підходу лежить середовище функціонування підприємства. Такий підхід є вкрай важливий з позицій сучасного динамічного розвитку міжнародного конкурентного середовища і перспективних досліджень у напрямі поєднання теорії конкуренції з інституціональною теорією [6]. У функціональному підході конкуренція розглядається як чинник економічного розвитку і, насамперед, як мотиватор інноваційної діяльності. Функціональна концепція конкуренції – це пряме продовження поведінкової концепції, пріоритетним є поведінка підприємця-новатора, який повністю змінює та модернізує стару організацію бізнесу [38]. Нині загально визнаною є думка про переважаючу значущість функціонального підходу до розуміння сутності конкуренції. Наростання швидкості інноваційних процесів, скорочення життєвого циклу продукції, індивідуалізація виробництва загострюють конкуренцію, така ситуація обумовлює необхідність активізації наукових досліджень у сфері обґрунтування можливостей інноваційного розвитку підприємств [11].

Аналіз поведінкового підходу дозволив В. Юхименко підтвердити розуміння конкуренції як ситуації або стану ринкової системи, при якій контрагенти ринку починають себе вести як суперники, використовуючи ціновий механізм інтересів, а базовим моментом визначається стан рівноваги ринкової системи [78].

О. Царенко вважає, що сукупність поведінкового, структурного та функціонального підходів до визначення конкуренції ні в якому разі не суперечать, а доповнюють один одного. За позицією науковця, кожен з них взятий окремо, не може бути достатнім.

У науковій роботі А. Расулової, крім загальновизнаних поведінкового, структурного, функціонального підходів до розуміння сутності конкуренції як такої, визначаються процесний та комплексний підходи. Процесний підхід вбачає конкуренцію у поєднанні двох процесів: суперництва та задоволення потреб, тобто, функціонального та поведінкового підходів. Як представників такого підходу А. Расулова визначає Р. Фатхутдінова, А. Семенова, К. Пасса та Б. Лоуеса.

Аналіз змісту визначень конкуренції допоміг Г. П'ятницькій зробити наступні висновки. По-перше, у більшості трактувань поняттю «конкуренція» не вистачає системності та комплексності, тобто, як правило, вони характеризують лише деякі аспекти конкуренції. По-друге, немає остаточної визначеності у питанні того, що саме представляє собою конкуренція: ситуацію, процес або устремління тощо. На думку Г. П'ятницької, конкуренція все ж таки за своєю суттю ближча до процесу, оскільки фактично може бути ототожненою із розвитком суперництва на ринку. Розвиток, у свою чергу, є незворотною, спрямованою, закономірною зміною матеріальних та ідеальних об'єктів, а також появу «...нових форм буття, інновацій і нововведень та поєднання з перетвореннями їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків» [58]. Надзвичайно важко обрати окреме визначення, проте, на нашу думку, надзвичайно важливо взяти до уваги всі аспекти конкуренції: соціальні, виробничі, біологічні тощо.

Звернувши увагу на всі зауваження та дотримуючись принципу системності і комплексності, науковці пропонують наступне визначення: конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами на конкретному ринку (території) для отримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах. Вважаємо, що наведене визначення є досить популярним у наукових колах, що досліджують проблеми конкурентоспроможності, конкурентних переваг тощо. Але, на наш погляд, у визначенні суб'єкту надано занадто великого значення,

перебільшена роль внутрішнього середовища суб'єкта в конкуренції. Перемогу у зовнішньому середовищі або досягнення інших цілей суб'єкт може отримати в результаті певних відносин з конкурентами. На нашу думку, сучасні підприємства, крім боротьби, приділяють багато уваги таким «мирним» формам взаємодії з конкурентами, як співпраця, партнерство, співпідприємництво тощо. Аналіз вищенаведеного визначення дозволяє зробити висновок про використання в ньому елементів поведінкового та структурного підходів.

Вітчизняні вчені систематизували існуючі підходи до розуміння сутності конкуренції наступним чином: як вид діяльності із характером боротьби або змагання, як закон, як процес та як тип ринкової структури. Запропонована типологія підходів до розуміння конкуренції не є принципово новою. Вона не суперечить існуючим розробкам, а розвиває їх, оскільки фактично не відкидає структурний та поведінковий підходи, а доповнює їх розумінням конкуренції як процесу та як певного об'єктивного закону, що не персоніфіковано, але від того не менш прямо, впливає на діяльність та поведінку суб'єктів ринку. Усі запропоновані підходи до розуміння конкуренції, відповідно до позиції І. Цветкової, є тісно пов'язаними між собою.

І. Балабанова, аналізуючи визначення Г. Азоєва, І. Арєнкова, В. Власової, А. Войчак, П. Зав'ялова, Х. Зайдель, Н. Зайцева, В. Карлоффа, Б. Соловйова, Р. Фатхутдінова, виділяє три підходи до визначення конкуренції: як елемента міжнародного ринкового механізму, який дозволяє врівноважити попит і пропозицію; як змагання на ринку; як критерій, що визначає тип галузевого ринку. Враховуючи відсутність трактувань конкуренції в умовах орієнтації підприємства на маркетинг, І. Балабанова дає таке визначення: ринкова конкуренція – це боротьба між фізичними і юридичними особами за покупця з метою якнайкращого задоволення його потреб і запитів і отримання на цій основі прибутку [28]. Від попередніх підходів визначення відрізняється наявністю аспекту отримання прибутку та перемоги в конкурентній боротьбі, що можливе тільки за умови забезпечення якнайкращого задоволення потреб покупців. Таке

визначення зміщує акцент на показник ефективності управління суб'єктом. Дискусійним є зауваження І. Балабанової щодо відсутності маркетингової складової у попередніх визначеннях конкуренції. Вважаємо, що поведінковий підхід передбачає задоволення потреб споживачів.

Обираючи науковий підхід щодо трактування конкуренції, необхідно враховувати законодавчі аспекти конкуренції в Україні: положення Законів України “Про захист економічної конкуренції” [30], “Про захист прав споживачів” [31].

Визначення конкуренції у законах свідчить про те, що держава розглядає її як різновид змагання, враховуючи елементи поведінкового та структурного підходів.

Державі, яка орієнтується на розвиток конкурентної політики, розв'язання проблем підвищення конкурентоспроможності продукції, підприємств, регіонів, галузей економіки та національної економіки в цілому, обов'язково потрібно акцентувати увагу на характеристиках функціонального підходу, а саме на використанні інновацій.

Аналіз багатьох сучасних наукових підходів дозволив обрати ті визначення поняття конкуренції, що у процесі взаємодії, взаємозв'язку, боротьби, суперництва або змагання дозволяють суб'єктам отримувати певні переваги щодо ресурсів, виробництва, реалізації товарів, задоволення потреб споживачів, у сфері інвестування, підвищення ефективності управління підприємством тощо.

Пряме відношення до конкуренції має конкурентоспроможність.

Термін «конкурентоспроможність» є одним із найпоширеніших понять в економіці, але він недостатньо точний, що означає відсутність загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це багатфакторна характеристика підприємства, яка будується на основі вдосконалення діяльності

підприємства, як внутрішньої, так і зовнішньої, а також спрямована на зміцнення позиції компанії на світовому ринку та її розвиток.

Базою конкурентоспроможності підприємства є конкурентні переваги; здатність витримати постійний натиск компаній на ринку; відображення позиції одного підприємства відносно іншого.

Виділяють чотири рівні, на яких базується рівень конкурентоспроможності підприємства:

1. Зусилля, спрямовані на випуск продукції;
2. Прагнення до стандартів конкурентів;
3. Ігнорування стандартів конкурентів; отримання переваг у галузі;
4. Забезпечення успіхів у конкурентній боротьбі.

Вивчаючи термін «конкурентоспроможність», розглянемо визначення вітчизняних та іноземних фахівців (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Визначення	Джерело
Категорія, яка напряму має відношення саме до характеристики продукції, а не до положення компанії на ринку	Ю. Майнулович
Порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами	М. Портер
Багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни і, визначається економічними, громадськими, суспільно-політичними умовами держави або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках	Г. Скудар
Багаторівнева категорія, адже вона оцінює абсолютно всі сфери діяльності: етапи виробництва, фінансовий стан компанії, менеджмент та маркетинг, кадрова ситуація в компанії та інші показники	А. Яновський
Здатність забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством	Б. Карлофф
Синтез якості й можливості успішної реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринку у певний момент часу за рахунок досягнення конкурентних переваг	Т.В. Гринько

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і, як результат, зміна частки продукції підприємства на ринку.

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.

Існує загальновизнаний порядок оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства. Підприємство має визначитися з основною метою та розпочати діагностичний етап. До цього етапу будуть належати: оцінка змін (вивчення різних аспектів потенціалу підприємства); визначення факторів (вони є прямою погрозою для конкурентоспроможності потенціалу підприємства); аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що які надають додаткові можливості для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Фактори конкурентоспроможності підприємства	
Зовнішні фактори 1. Політична ситуація в державі 2. Наявність конкурентів 3. Розміщення виробничих сил 4. Наявність сировинних ресурсів 5. Рівень техніки та технологій 6. Система управління виробництвом 7. Концепція виробництва 8. Законодавча база	Внутрішні фактори 1. Система та методи управління підприємством 2. Рівень організації процесу виробництва на підприємстві 3. Прогнозування та планування 4. Орієнтація на маркетингову концепцію 5. Інноваційні технології виробництва 6. Ступінь задоволення потреб споживача 7. Якість виробленої продукції з точки зору оптимальності якісних і технічних параметрів товару

Внутрішні фактори – це контрольовані підприємством чинники діяльності підприємства. До них належать:

1. Система технологічного оснащення. Модернізація обладнання та технологій, заміна їх на прогресивніші, забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення внутрішньої гнучкості виробництва.

2. Діяльність апаратів управління та керівництва підприємства (організаційно-виробнича структура управління, професіоналізм управлінського персоналу тощо).

3. Сировина, матеріали, заготовки. Якість сировини суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив даного фактору представляється суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Детально проведений аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства надає можливості вірного прогнозування ситуації, розробки детального плану дій на випадок непередбачуваних обставин, розробки необхідних заходів, які дозволять трансформувати загрози у вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища найдоцільніше використовувати PEST- та SWOT- аналізи, які допоможуть проаналізувати політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), визначити погрози, можливості підприємства, вчасно встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства.

Так, організація намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, яка користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства (табл. 1.4).

Основні критерії конкурентоспроможності товарів

Основні критерії конкурентоспроможності товарів	
Критерій	Сутнісна характеристика
Рівень якості товару та його стабільність	Якість як головна характеристика товару – це здатність фірмового товару виконувати свої функції. Рівень якості – відносна характеристика, заснована на порівнянні показників якості продукції й аналога конкурента. Класифікація показників якості товарів: за кількістю властивостей, що характеризуються, за формою представлення, за типом властивостей.
Соціальна адресність	Соціальна адресність – відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів (пов'язані з демографічними і поведінковими ознаками – з особливостями сприйняття нових товарів; уявленнями про комфортність, красу, чутливістю до ціни; рівнем доходу) або конкретного покупця.
Споживча новизна товару	Новий товар – це предмет споживання, який задовольняє нові потреби людини або, порівняно з товаром-попередником, більш повно задовольняє потреби. Властивості, що обумовлюють його приналежність до категорії «новий товар» – прояв новизни.
Інформативність товару	Інформативність продукції – здатність виражати свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги. Результат предкупівельної альтернативи (оцінки варіантів вибору товару) в значній мірі буде залежати від отримуваної споживачем інформації про конкурентні переваги продукції.
Ціна споживання товару	Ціна як грошовий вираз вартості товару, служить для непрямой зміни величини витраченого на виробництво товару суспільно необхідного робочого часу. Як правило, з двох складових конкурентоспроможності споживач віддає перевагу якості, але в окремих випадках він на перше місце ставить ціну. Ціна споживання відображає повні витрати споживача з придбання й експлуатації продукції протягом терміну її служби.
Достовірність	Безпосереднім свідченням достовірності є спеціальне і захисне маркування товарів; сертифікати відповідності тощо. Опосередкованим свідченням достовірності служать колективні знаки на тарі, статус експерта, підтверджуючого достовірність товару, місце продажу товару.
Безпека	Безпека продукції – це безпека для життя, здоров'я, майна споживача і навколишнього середовища за звичних умов його використання, зберігання, транспортування і утилізації, а також безпека виконання роботи. Розрізняють: безпека товару для людини, безпека для навколишнього середовища (екологічність), безпека виконання роботи.
Імідж товару	Імідж організації (підприємства) – популярність і репутація як надійного партнера, здатного забезпечити якість товарів, в строк виконати свої зобов'язання. Імідж підприємства переноситься і на його продукцію. Він визначається: виробником; замовником (продавцем); клієнтом (покупцем).

Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на її формування.

Аналізуючи наведені визначення, запропоновані різними економістами вважаємо за потрібне зазначити, що сучасні науковці в дане визначення включають більше змістовних елементів, беручи до уваги конкурентну позицію, конкурентну перевагу, конкурентоспроможність, досягнення стратегічних цілей. Наведені вище дефініції містять в собі один або декілька аспектів даного поняття.

Під час дослідження конкурентної стратегії важливо враховувати місце таких ознак: ознака планування заходів конкурентоспроможного розвитку, способи та механізм управління ресурсами, процесами, ознака цільових орієнтирів діяльності (планово-цільовий підхід); ознака створення конкурентних переваг або ознаки відмінності результатів від конкурентів (підхід конкурентної переваги); ознака ефективності розвитку (результативний підхід).

На основі даних конкурентів підприємство будує конкурентну стратегію. Розглянемо окремі визначення терміна «конкурентна стратегія» у таблиці 1.5.

Також потрібно серйозно підходити до можливостей вибору конкурентних стратегій, яка враховує всі аспекти розвитку підприємства. Подальші наукові дослідження можуть бути зосереджені, на наш погляд, на висвітленні сучасних підходів до оцінки ефективності різних видів конкурентних стратегій з урахуванням всіх визначень.

На нашу думку, стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва.

Визначення поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Визначення
М. Портер	Направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
В. Аранчій	Комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та відмінні підприємства нейтралізують вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності.
І. В. Булах	Конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи, які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентоспроможність підприємства в цілому.
В.О. Василенко, Т. І. Ткаченко	Формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.
І.О. Ступак	Орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.
П.С. Смоленюк	Спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
Ю.І. Кулиняк	Комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил.
О.Г. Нефедова	Спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення.
Х.З. Махмудов	Комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу.
Ю.Г. Ковальська	Сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства.

Міжнародна конкурентна стратегія має включати всі доступні підходи та методи, спрямовані на оптимізацію маркетингових заходів та управлінських дій, з метою встановлення і утримання тривалої конкурентоспроможної позиції компанії на міжнародних ринках у визначеному сегменті або сегментах.

1.2. Оцінка потенціалу підприємства як інструменту вибору стратегічних напрямів розвитку

Українські підприємства не тільки здійснюють, а й планують свою діяльність у складних і небезпечних умовах війни, що зумовило необхідність формування нових підходів або адаптації існуючих до оцінки нових загроз зовнішнього середовища та ситуацій, що можуть виникнути. Якщо в попередні періоди проблеми виникали через недостатнє усвідомлення ймовірності майбутніх подій, що впливають на можливості учасників ринку, або подій, які важко передбачити, то на сучасному етапі значні проблеми виникають у підприємств через відсутність досвіду у реагуванні на ці події та необхідності оцінити свої можливості за того чи іншого сценарію розвитку подій.

В економічній науці використовуються різні тлумачення поняття невизначеності. Це і мінливість ринку, і певна форма існування реального навколишнього світу, яка визначається об'єктивним існуванням вірогідності та неповнотою відображення реальних подій у свідомості людини [37].

У практичній діяльності підприємств досить часто невизначеність майбутнього просто недооцінюється. Така ситуація призводить до вибору тих стратегій, які не сприяють уникненню компанією зовнішніх загроз і не дають можливості використовувати потенціал. Традиційний підхід, яким користується більшість підприємств і який ґрунтується на використанні передусім інструментів фінансового прогнозування, вимагає точних прогнозів. Це призводить до недооцінки ними невизначеності.

Отже, розуміння сутності та природи невизначеності, дослідження шляхів

її врахування при формуванні та оцінці стратегічних можливостей підприємства сприятиме як підвищенню рівня ефективності стратегічних планів, так і рівня ймовірності їх успішної реалізації та розвитку підприємства в цілому.

Оцінюючи стратегічні можливості підприємства, слід враховувати, що зміст цього поняття не завжди однаковий. Найчастіше це поняття позначає потенціал підприємства в довгостроковій перспективі або для характеристики внутрішніх факторів підприємства. У даному випадку йдеться про наявність та ефективність використання підприємством різних видів ресурсів.

Поряд з цим в економічній літературі зустрічається інший підхід до трактування стратегічних можливостей [3]. Це наявність сприятливих факторів середовища або відсутність загроз. Це також здатність протистояти загрозам із зовнішнього середовища. Таким чином, оцінка стратегічних можливостей підприємств, враховуючи багатоаспектність цього поняття, має бути спрямована як на визначення внутрішнього потенціалу, так і на прогнозування розвитку зовнішнього середовища, що потребує зниження рівня його невизначеності.

Оцінка потенціалу підприємств були і є предметом дослідження вчених. Їхня увага в основному була зосереджена на аналізі зовнішніх галузевих факторів. Проте методологічні аспекти аналізу стратегічних можливостей підприємств, що передбачає ґрунтовну оцінку здатності підприємства адекватно реагувати на сучасні виклики зовнішнього середовища, потребують доопрацювання та адаптації до умов сьогодення.

Оскільки зовнішнє середовище постійно і швидко змінюється, дослідження стратегічних можливостей підприємства доцільно спрямувати на формування відповідної реакції підприємства на ці зміни в залежності від сценарію розвитку подій. У зв'язку з цим вибір стратегії підприємством повинен, з одного боку, базуватися на об'єктивній оцінці його можливостей у реальному часі та в стратегічній перспективі, а з іншого – орієнтуватися на найбільш ймовірні зміни в зовнішнє середовище та їх наслідки можуть спричинити. Такий вибір потребує оцінки та порівняння стратегічних можливостей компанії з її

цілями та необхідними ресурсами, які забезпечать ефективне використання цих можливостей. При цьому особливого значення набувають методи мінімізації рівня невизначеності зовнішнього середовища, а також протиставлення можливих загроз потенційним можливостям компанії щодо подолання цих загроз або мінімізації їх впливу на діяльність компанії.

Невизначеність є набагато ширшим поняттям, ніж ризик, з яким стикається підприємство під час здійснення своєї діяльності, оскільки характеризує неоднозначність, недостатню обізнаність про фактори та наслідки їх впливу. Більшість вчених вважають, що неможливо знайти засоби чи методи, які б дозволили повністю позбутися невизначеності. На їхню думку, виникнення невизначеності і, як наслідок, ризику пов'язане з двома групами факторів:

- прямі (виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства та за інших рівних умов безпосередньо впливають на його функціонування);
- непрямі (пов'язані з впливом інших підприємств на діяльність підприємства).

Аналізуючи кількість факторів зовнішнього середовища підприємства та швидкість їх зміни, слід враховувати характер їх виникнення, який може бути випадковим або цілком природним, коли одна подія сприяє виникненню іншої. Крім того, події, які спочатку можуть сприйматися як сприятливі, тобто як потенційні можливості, за певних умов можуть перетворитися на свою протилежність – загрози. Зокрема, такими загрозами можуть бути сприятливі події (можливості), якими користуються конкуренти.

Іноді в зовнішньому середовищі підприємства існує сценарій, за якого фактори цього середовища повною мірою сприяють реалізації потенційних можливостей підприємства, але підприємство не має необхідних ресурсів чи інших компонентів внутрішнього середовища, щоб прийняти скористатися цими можливостями.

Термін «потенціал» має досить широку значення, це поняття має

латинське походження. Найрозповсюдженіші визначення такі: всі наявні засоби; засоби, які можуть бути використані для досягнення поставленої мети, вирішення певного економічного, виробничого, інноваційного або наукового завдання; можливості окремої особи, суспільства, держави, підприємства тощо.

Потенціал підприємства – це сукупні його можливості визначати, формувати й забезпечувати потреби споживачів у товарах і послугах, беручи до уваги процес взаємодії з навколишнім середовищем, раціональним використанням ресурсів з метою забезпечення власного прибутку й суспільного добробуту. Високий потенціал підприємства є передумовою його розвитку й успіху на ринку. Для стійкого розвитку потенціалу потрібно враховувати збалансованість його складових [11].

Останнім часом ми все частіше стикаємося з поняттям економічного потенціалу підприємства. І справді, економічно ефективна компанія, яка створює, розробляє та виводить на ринок нові продукти, реагує на зміни внутрішніх та зовнішніх факторів у найкоротші терміни, може розкрити свій економічний потенціал.

На основі цих трактувань можна сформулювати визначення: економічний потенціал організації – це планування, організація, керівництво та контроль за формуванням і використанням наявних ресурсів у рамках стратегічного орієнтиру з урахуванням впливу зовнішніх факторів і майбутні можливості досягнення стратегічних цілей організації.

Аналізуючи економічний потенціал окремого підприємства в ряді промислових підприємств за його основними елементами, можна виявити рівень його конкурентоспроможності, а отже, звести аналіз економічного потенціалу підприємства в ринкових умовах до аналізу її конкурентоспроможності. Отже, можна говорити про конкурентоспроможність потенціалу підприємства, під якою розуміється порівняльна комплексна оцінка стану найважливіших параметрів його потенціалу відносно обраних еталонів (подібне підприємство, галузь, світові аналоги).

Конкуентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з підвищенням рівня розвитку його потенціалу та його основних складових. Оскільки підприємство функціонує в макросистемі, очевидно, що розвиток кожної складової економічного потенціалу необхідно розглядати разом із потенціалом ринку (характеризується потужністю, рівнем і темпами розвитку) та потенціалом конкурентів.

Щоб зрозуміти, що таке економічний потенціал підприємства, будуть розглянуті різні трактування різних авторів і вчених у таблиці 1.6.

Таблиця. 1.6

Визначення поняття «потенціал підприємства»

Автор	Визначення
Друкер П. Ф.	Визначає економічний потенціал організації через поєднання ресурсів, як з існуючих, так і з визначених положень
Портер М. Й.	Описує економічний потенціал як здатність організації реалізувати наявні конкурентні переваги, використання структурних особливостей, географічного положення, соціальних та інституційних факторів.
Краснокутська Н.С.	Потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій
Великий тлумачний словник сучасної української мови	Потенціал – сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов.
Пастошук О.В.	Потенціал підприємства – це гранична можливість підприємства до генерації доданої вартості на основі максимального використання ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) та досягнення ефекту синергії.

Що стосується конкурентоспроможності підприємства, то потенціал безпосередньо пов'язаний з цілями розвитку, тому планування розвитку потенціалу підприємства передбачає включення кількох етапів, таких як:

1. Аналіз структури, динаміки та ефективності використання виробничих ресурсів.
2. Визначення рівня конкурентоспроможності основних видів продукції, самого підприємства та його сукупного капіталу.
3. Аналіз наявних виробничих запасів.

4. Вибір основної стратегії і тактики розвитку потенціалу підприємства.
5. Виконання запланованих заходів щодо забезпечення економічного зростання та розвитку потенціалу підприємства.

Успіх підприємства визначається різними факторами: раціональне скорочення виробництва, зниженням собівартості, вплив менеджменту на внутрішні фактори виробництва тощо. Також до факторів зовнішнього середовища належать соціальні фактори, які відповідають за стратегічно важливі рішення підприємства (економічні, політичні, правові, культурні, екологічні, технологічні обставини). Таким чином, зовнішні фактори диктують стратегію підприємств.

Під час прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства керівник звертає найбільшу увагу на економічний потенціал підприємства, орієнтуючись на його збільшення.

Підвищена потреба в оцінці та аналізі фінансового стану суб'єкта господарювання (організації, підприємства) зумовила розвиток економічного аналізу господарської діяльності в поєднанні з фінансовим аналізом. Набуваючи системного характеру, економічний аналіз господарської діяльності приносить все більший ефект в управлінні підприємством. Фінансовий стан підприємства визначається результатом його фінансово-господарської діяльності. Тому завдання системного аналізу на даний момент має розглядати всі фактори, що забезпечують фінансову стійкість підприємства.

Оцінка економічного потенціалу є невід'ємною частиною економічного аналізу. Він необхідний для різних цілей:

1. Оцінка наявних ресурсів та їх використання;
2. Визначення ефективного функціонування підприємства в майбутньому;
3. Стратегічне планування за результатами оцінювання;
4. Залучення інвестицій ззовні;

Під час оцінки економічного потенціалу організації необхідно проводити

аналіз за такими напрямками:

1. Майновий потенціал;
2. Фінансовий потенціал;
3. Виробничий потенціал;
4. Науково-технічний потенціал;
5. Людські ресурси;
6. Організаційно-управлінський потенціал;
7. Маркетинговий потенціал.

Якщо всі сфери економічного потенціалу організації знаходяться на належному рівні, то має місце синергетичний ефект. Тобто в сукупності елементи приносять більше користі, ніж окремо, ефективне використання всіх видів потенціалу робить організацію конкурентоспроможною. Ефективна реалізація спільного потенціалу залежить від стану кожної з його частин, а також від їх взаємодії. Саме збалансованість частин сукупного потенціалу є основною умовою його повної реалізації. Збільшити майновий потенціал можна шляхом заміни старого обладнання на більш технологічне, ефективного використання орендованих або наявних приміщень (суборенда, розширення діяльності, продаж). У кожному випадку рішення приймаються з урахуванням особливостей організації [24].

Фінансовий потенціал характеризується фінансовими показниками (рентабельність, ліквідність, платоспроможність, наявні інвестиції, можливості). Є й інші показники, необхідні для опису фінансового потенціалу. Наприклад, фінансова стійкість організації, прибутковість за кількома факторами (за товарами, регіонами, каналами збуту і посередникам), співвідношення власних і позикових коштів та інші показники, що характеризують фінансову складову діяльності.

Виробничий потенціал відображається в потенційному обсязі виробленої продукції, потенційному використанні сировини. Цей потенціал тісно переплітається з майновим потенціалом, оскільки обсяг продукції залежить від

основних фондів, їх потужності. При аналізі виробничого потенціалу не менш важлива структура виробництва.

Науково-технічний потенціал напряду пов'язаний з конкурентоспроможністю. Щоб забезпечити ефективне функціонування організації, потрібно враховувати інноваційний потенціал. Організаційно-управлінський потенціал тотожний кадровому потенціалу, професійно побудована система управління в організації впливає на роботу всього персоналу та організації. До структури маркетингового потенціалу належить аналіз обсягу попиту на товари та аналіз частки ринку. Цей напрям характеризує взаємодію організації з її зовнішнім середовищем. Економічний потенціал необхідний для підтримки конкурентоспроможності організації.

Отже, існують різні думки щодо того, як оцінити економічний потенціал організації. Існує значна кількість робіт щодо методів оцінки економічного потенціалу та його складових, проте всі методи мають спільні риси. Оцінка використання економічного потенціалу підприємства передбачає вивчення стану економічного потенціалу в цілому та його складових, а також ефективності його використання в середовищі суб'єкта господарювання. Основним показником використання економічного потенціалу є обґрунтований прибуток підприємства.

1.3. Формування підходів до управління стратегічною маркетинговою діяльністю підприємства

Систему управління підприємством як об'єктом стратегічного інноваційного розвитку потрібно вивчати як симбіоз певного типу організаційної структури, соціально-економічних процесів, пов'язаних концептуальною мережею сучасних технологій управління, якості функціонування якого для підприємства як суб'єкту ринку та стейкхолдера проекту не відповідають запитам керівництва щодо зростання та розвитку. У такій ситуації стратегічний інноваційний розвиток розглядається як комплексний науково-методологічний,

аналітичний і прикладний засіб забезпечення бажаного стану підприємства як об'єкта управління – системних поліпшень підприємства і змінення позицій підприємства на ринку послуг.

Таким чином, основні бізнес-функції, такі як управління персоналом і ланцюгом поставок, можуть існувати окремо, проте підприємство має бути готове до того, що рух буде значно повільнішим, що, в свою чергу, може призвести до втрати доходу або клієнтів.

На противагу вищезгаданому методу, кваліфікована команда кадрів може допомогти найняти потрібних людей. Коли у компанії працюватимуть кваліфіковані люди, то підтримувати маркетинг і продаж буде набагато легше. Зі збільшенням продажів зростатиме дохід компанії, що надасть змогу оновити логістичні операції [58].

Існує сім основних сфер управління підприємством, на яких необхідно зосередитися у відповідності різноманітних бізнес-потреб, які виникають в процесі здійснення міжнародної діяльності. До них належать:

1. Стратегічний менеджмент.
2. Фінансовий менеджмент.
3. Управління операціями.
4. Управління маркетингом.
5. Управління взаємовідносинами з клієнтами.
6. Управління людськими ресурсами.
7. Управління інформаційними технологіями.

Стратегічне управління є основою кожного плану управління підприємством, до її складу мають належати: цілі та завдання для роботи компанії; бізнес-плани; аналіз зовнішніх впливів.

Аспект розподілу ресурсів у стратегічному управлінні також входить у фінансовий менеджмент, який відповідає за оптимізацію операцій підприємства.

Щоб оптимізувати ресурси, необхідно організувати роботу команди бухгалтерів та інструменти, які допоможуть керувати фінансами, створювати

бюджети та прогнози, проводити постійний фінансовий аналіз, створювати звіти [78].

Для того, щоб компанія була прибутковою та стабільною, потрібно добре керувати операціями в цілому. Це також включає приділення пильної уваги управлінню ланцюгом поставок.

Управління маркетингом – це один з ключових частин плану управління вашим підприємством, один з найпоширеніших способів підтримувати розвиток і прибутковість вашого бізнесу [78].

Якісно сформований відділ маркетингу зможе:

1. Визначити групи цільової аудиторії та осіб, відповідальних за придбання запропонованих продуктів або послуг.
2. Розробити маркетингові стратегії, щоб утримувати весь бізнес на крок попереду конкурентів як щодо розробки продукції, так і щодо обсягу продажів.
3. Підготувати тематичні дослідження, які продемонструють, як організація допоможе своїм клієнтам досягти успіху.
4. Просунути та рекламувати нові продукти, створені компанією.

Частиною розвитку бізнесу є, звичайно, управління підтримкою міцних відносин із клієнтами. Команда спеціалізованої роботи з клієнтами може допомогти користувачам бути задоволеними. Для цього необхідно сконцентрувати увагу на таких аспектах: надання подальших послуг після покупки, своєчасне керування листами скарг клієнтів для вирішення проблем, об'єднання даних про клієнтів у профілі тощо.

Управління людськими ресурсами – це невід'ємна частина більш широкого плану управління підприємством, команда відділу кадрів є важливою. Вони зможуть зосередитися на створенні сильної команди та розробці плану управління персоналом, зосередившись на наборі нових співробітників таким чином, щоб збалансувати поточні потреби організації з фінансовими прогнозами та прогнозами зростання.

Майже кожен аспект плану управління підприємством потребує управління інформаційними технологіями. Провідна діяльність із розробки систем дозволяє масштабувати та розвивати ІТ-рішення разом з іншими сферами бізнесу.

Завдання стратегічного інноваційного розвитку підприємства зводяться до пошуку дієвого системного засобу – внутрішньо-фірмового проекту цільових стратегічних інновацій, який забезпечить:

- а) усунення небажаних відхилень від заданих межових значень через чітко регламентовані управлінські впливи;
- б) додержання визначальних характеристик операційної системи БП, характеристик системи в директивно-контрольованих межах;
- в) якісну зміну продуктивності операційної системи відповідно до викликів та запитів зовнішнього середовища.

У сучасному процесному підході до управління виділяють два підходи вдосконалення бізнес-процесів:

- 1) В. Демінг запропонував поступовий підхід удосконалення процесів в межах діючої організаційної структури управління, що вимагає незначних капіталовкладень;
- 2) М. Хаммер та Дж. Чампі є представниками кардинального підходу, що призводить до суттєвих змін процесу та фундаментальних змін в організаційній структурі управління [24].

Більшість підприємств сьогодні побудовано за функціональним принципом та рівнями ієрархії, закладений Ф. Тейлором. Однак широке застосування функціональних структур управління, як правило, створює значні ускладнення в здійсненні ефективного управління. Функціональні підрозділи підприємства є відносно відособленими, не завжди системно розуміють процеси функціонування усієї організації і не зацікавлені в ланках, що стосуються їх лише опосередковано. Комунікації між різними функціональними підрозділами часто значною мірою гальмуються через надмірну схильність до бюрократичних

правил передачі повідомлення до керівництва по всіх рівнях ієрархії [11].

В умовах сучасного мінливого навколишнього середовища підприємства вважаємо доцільним застосовувати процесний принцип організації управління підприємствами. На сьогоднішній день процесний підхід здається найбільш прогресивним, і може широко застосовуватися у різних сферах діяльності.

Процесний підхід щодо управління підприємством на сьогодні один з небагатьох способів залишатися конкурентоспроможним. Оскільки саме цей підхід мотивує керівників різних рівнів звертати особливу увагу на взаємодію учасників процесів, оскільки невизначеність може стати причиною втрат інформації і часу, а це безпосередньо веде до економічних втрат.

Переваги процесного підходу:

- створення умов для широкого делегування повноважень;
- всі працівники підприємства відповідають за якість продукції;
- задоволення потреб споживачів – основний пріоритет;
- оперативність та висока адаптивність унаслідок скорочення кількості рівнів прийняття рішень;
- усуваються невикористані витрати, які не пов'язані з процесом створення;
- швидка комунікація;
- сприятливі умови для автоматизації технологій.

Таким чином, взаємозв'язки всередині підприємства базуються на виокремленні наскрізних процесів, які визначаються цілями і задачами діяльності підприємства. Процесний підхід орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Основу для класифікації бізнес-процесів, які орієнтовані на управління діяльністю становлять чотири базові категорії:

- основні бізнес-процеси, які орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг;

- забезпечуючі бізнес-процеси, призначені для забезпечення виконання основних бізнес завдань;
- управлінські бізнес-процеси, які охоплюють весь комплекс функцій менеджменту на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому;
- бізнес-процеси розвитку, пов'язані з вдосконаленням, освоєнням нових напрямків і технологій, а також інноваціями.

В сучасних ринкових умовах управлінська модель організації підприємства базується на функціонально-ієрархічних засадах. Не завжди можливе забезпечення адекватного оперативного реагування на швидкоплинні зміни і впровадження відповідних заходів в організації та здійсненні підприємницької діяльності, саме тому вважаємо за доцільне використовувати процесний підхід до управління, оскільки саме він залишається конкурентоспроможним.

Саме тому функціонування українських підприємств відзначаються необхідністю застосування процесного підходу до управління ними, особливо, якщо таке підприємство готується до виходу на міжнародний ринок.

Як правило, методи управління діяльністю підприємств не можуть працювати ізольовано один від одного, лише комплексний підхід дає бажаний результат. Проте провідними вважаємо саме економічні методи. У свою чергу, організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів.

Доповненням до організаційних та економічних методів є соціально-психологічні, які допомагають утворити сукупність засобів управління діяльністю підприємства. За реалізацію матеріальних інтересів відповідають економічні методи управління.

Соціально-психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації

трудової діяльності людей. Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій пріоритетний стимулюючий вплив, з'являються нові стимулюючі чинники. Організаційні методи управління базуються зазвичай на принципах примусового характеру, їхнє існування зумовлене зацікавленістю людей у спільній організації праці.

Варто зауважити, що підприємство завжди має бути готове до кризових явищ і завчасно розробити послідовний алгоритм дій антикризового реагування та управління. Пропонуємо виокремити такі основні етапи: комплексна діагностика мікро- та макросередовища; аналіз рівня загрози; розроблення детальної антикризової стратегії; вибір методу управління підприємством; розроблення антикризових заходів та їх оцінка.

Основний об'єкт процесного підходу до управління підприємством – це бізнес-процес, що представлений у вигляді алгоритму взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який постійно змінюється під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі необхідно задіяти всі ресурси організації та спрямувати їх на задоволення попиту споживачів, і, як наслідок, максимізацію прибутку. Організація може поєднувати багато різних бізнес-процесів в управлінні, які умовно можна поділити на: основні, забезпечуючі, управлінські та бізнес-процеси розвитку.

Найкращий спосіб спланувати успішне розгортання управління підприємством – це працювати з досвідченими експертами з управління бізнесом, цифрової трансформації та корпоративного програмного забезпечення.

Висновки до першого розділу

Всебічний розгляд актуальних наукових підходів щодо визначення сутності поняття «конкуренція» дозволив зробити висновок про актуальність та необхідність використання комплексного підходу, до складу якого входять поведінковий, структурний та функціональний підходи. Важливість кожного

підходу, а також врахування ефекту синергії від їх тісної взаємодії та постійної трансформації, дозволять суб'єктам ринку успішно представляти у зовнішньому середовищі свій товар (продукцію, послуги) та бізнес в цілому. Проведений аналіз засвідчив, що завдяки глибоким розробкам науковців, кожен підхід до трактування конкуренції є детально вивченим, доповненим сучасними характеристиками.

Таким чином, міжнародна конкуренція – це особливий тип взаємовідносин, який вимагає від суб'єктів світового ринку здійснення процесів управління своїми конкурентними перевагами у межах певної моделі або моделей ринку за допомогою розробки та впровадження інновацій для досягнення поставлених цілей шляхом змагання, суперництва, співпраці, партнерства, співпідприємництва з конкурентами за найбільш повне та найкраще задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб у межах існуючого законодавства. Результати дослідження в перспективі будуть використано під час визначення особливостей міжнародної конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг компанії «Нова Пошта» на ринках поштових послуг європейських країн.

До основних властивостей міжнародної конкурентоспроможності належать: предметність, просторовість, атрибутивність, порівнюваність, динамічність, системність, об'єктивність. Для проведення аналітичних досліджень ці особливості є пріоритетними. Досліджуючи міжнародну конкурентоспроможність підприємства, вкрай важливо вивчити місце зовнішніх та внутрішніх факторів. Це дозволить знизити рівень невизначеності й мінімізувати ризики. В сучасному бізнесі є доцільним переглянути традиційне розуміння конкуренції, орієнтуючись на більш широке поняття міжнародного співробітництва, колоборації та взаємодопомоги між підприємствами задля досягнення успіху.

Потенційні можливості компанії на міжнародних ринках можуть проявлятися в наступних напрямках: залучення нових споживачів, вихід на нові

міжнародні ринки або нові сегменти ринку, розширення асортименту продукції, підвищення конкурентоспроможності, розробка та вдосконалення показників діяльності та ефективності, ефективне використання власних та залучених ресурсів тощо. Перелік можливостей чітко характеризує приналежність однієї їх частини до зовнішнього середовища, а іншої – до внутрішнього середовища, частково їх можна вважати зовнішніми і внутрішніми резервами, які може використовувати підприємство.

Отже, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з підвищенням рівня розвитку його потенціалу та його основних складових, особливо маркетингу. Оскільки підприємство функціонує в макросистемі, очевидно, що розвиток кожної складової економічного та маркетингового потенціалу необхідно розглядати разом із потенціалом ринку (характеризується місткістю, рівнем і темпами розвитку), потенціалом конкурентів і потенціалом економічної системи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКІВ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ

2.1. Загальна характеристика діяльності та фінансових результатів ТОВ «Нова пошта»

На ринку поштових послуг товариство «Нова Пошта» діє з 2001 року в якості сервісу доставки документів та різногабаритних вантажів і посилок [69].

Діяльність компанії зосереджується на двох категоріях споживачів, а саме:

- фізичні особи - громадяни України та інших країн;
- юридичні особи – приватні, комерційні і некомерційні підприємства та установи.

Товариство у діяльності притримується власної місії, яка спрямовує на забезпечення зручності доставки для життя й бізнесу.

З метою забезпечення здійснення місії колектив компанії планує нові продукти та постійно удосконалює існуючі, наближає послуги до рівня міжнародних стандартів, застосовує сучасні технології та підходи до управління сервісами, наприклад, впровадження власної авіакомпанії, дронів для доставки посилок, поштоMATів.

Проаналізуємо основні напрямки діяльності ТОВ «Нова пошта»:

1. Доставка документів та різногабаритних вантажів і посилок;
2. Поштові та кур'єрські послуги юридичним та фізичним особам;
3. Вантажно-складські, пакувальні послуги, а також зберігання посилок;
4. Транспортування посилок.

Товариство здійснило непростий шлях. На ранніх етапах власної діяльності менеджментом компанії було встановлено ціль у розвитку культури швидких та безпечних перевезень в країні, за браком термінових послуг на той час, звичайною була практика передачі відправлень через провідників

Укрзалізниці та міжміських автобусів, що часто призводило до пошкодження чи втрати посилок.

Суттєвого зростання підприємство досягло у 2007 році: товариство показало прибуток, відкрило поштові відділення у великих містах, значно збільшилася база постійних клієнтів в бізнес-секторі. З початком світової фінансової кризи у 2008 році Нова пошта оптимізує власний логістичний менеджмент, спрямовуючись на зростання ефективності послуг, оптимізує управління персоналом і маркетинговою діяльністю, що надає змогу відкрити офіси в усіх регіонах України.

З 2009 року товариство очолює першу позицію ринку поштових послуг в країні, та втричі нарощує обсяги вантажних перевезень, встановлюється наступна задача, спрямована на оптимізацію всіх процесів. З метою досягнення таких задач відбулося значне оновлення автопарку підприємства, розширюється логістична мережа, оптимізують процеси транспортування, відвантаження, зберігання посилок. Впровадження заходів дозволило збільшити кількість відділень, а персонал більше п'ять тисяч осіб.

У 2012 році в підприємство започаткувало структурні зміни і спрямувало зусилля на диверсифікацію діяльності. Було впроваджено мобільний додаток, з загальною кількістю півтора мільйони клієнтів на той час. З того часу габаритні та важкі посилки почали сортувати та оброблювати у терміналах, а невеликі посилки доставляють не лише у відділення, але й з застосуванням поштоматів.

У 2013 році компанії вдалося доставити 50 млн. посилок. У 2014 вперше відкрили офіси в Молдові та Грузії. У 2015 році здійснила відправлення до 200 країн світу. Починаючи з 2017 року до 2020 задачею керівництва Нової Пошти стало забезпечення сталого зростання підприємства, за рахунок збільшення рівня лояльності українців до компанії. Мета було досягнута у 2021 році, компанія набула статус лідера в Україні. З 2021 року була впроваджені процеси автоматизації служби сортування та часткової роботизації служби фінальної доставки посилок вагою до 2 кг. В цей час було запущено сервіс управління

посилками на офіційному сайті та апробовано транспортування невеликих посилок за допомогою дронів на відстань більше 400 км.

Нова пошта поширюється на умовах франшизи. Партнерське відділення вперше відкрилося 2011 року, а у 2021 відділень в Україні було вже 7500.

У 2022 році підприємство багато втратило. З втрачених об'єктів: 6 пошкоджених і 3 пограбованих сортувальних терміналів; 25 відділень повністю знищено; більше 80 відділень суттєво пошкоджено. За минулий рік, попри дуже негативні наслідки, пов'язані з бойовими діями та тимчасовою окупацією міст та цілих регіонів, підприємство суттєво відновило обсяг поштових послуг, з результатом понад 80% у порівнянні з 2021 роком.

На грудень 2022 частка транспортно-логістичної інфраструктури знаходилася на території окупації: чотири термінали і 950 відділень. На окупованих територіях розграбуванню відділень Нової Пошти піддали у всіх населених пунктах.

За час військового вторгнення було зруйновано депо та термінали в Дніпрі, Чернігові, Полтаві, Харкові та Миколаєві, так депо в Полтаві та Дніпрі на жаль не піддаються відновленню, проте окремі термінали вдалося відновити [69].

Попередні оцінки втрат товариства показують приблизні фінансові збитки, спричинені бойовими діями, у розмірі понад 1 млрд. грн.

У довоєнний час році загальна кількість працівників підприємства складала майже 30 тис осіб, з терміналами у Київській, Харківській, Дніпровській, Львівській та Хмельницькій областях.

Група компаній «Нова Пошта» включає:

1. ТОВ «Нова Пошта» - поштовий служба на території України.
2. Nova Pay - фінансова установа, через яку здійснюють платежі операції в цифровому форматі. Згідно з даними Нацбанку займає частку приблизно 40% від загального ринку переказів, яка складає приблизно 2 мільйонів переводів.
3. Nova Global – напрям діяльності - розвиток партнерської мережі за межами країни поштових послуг.

4. Nova Post - спрямована на просування послуг на території ЄС. Нова Пошта представлена вже у 9 країнах (Молдова, Польща, Литва, Латвія, Естонія, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина), існують плани розширення на країни: Угорщина; Італія; Франція; Австрія [66].

5. Supernova Airlines - авіакомпанія заснована у 2021 році, з метою забезпечення вчасної доставки міжнародних посилок. Були здійснені польоти між Жешувом (Польща) та Рига (Латвія). За минулий рік повітрям було доставлено 250 тис. міжнародних відправлень.

Перелічимо додаткові послуги Нової пошти:

1. Зберігання посилок у відділенні до 30 діб.
2. Вибір зручного часу доставки.
3. Доставка документів у зворотному напрямі.
4. Можливість переадресації оформленої доставки.
5. Адресна доставка з підйомом на поверх за дотримання умови обмеження загальної ваги до 100 кг.
6. Зручність пакування у придатну за розміром та формою безпечну упаковку.
7. Адресна доставка вихідного дня, яка можлива у суботу.
8. Можливість внесення змін вихідних даних у накладних.
9. «Пункт передачі» - послуги, які надають змогу відправнику залишити посылку у відділенні (поштомоті) до отримання.
10. «Надійна покупка» - підтримка онлайн-розрахунків на ресурсі olx.ua з можливістю гарантування повернення грошей клієнтам.
11. Гарантоване повернення незатребуваних посилок.

Товариство виділяє два основні види закордонних відправлень документообіг та вантажні перевезення. Доставка за межі України охоплює дві основні групи, які представлені Єврозоною 1 та Єврозоною 2. Перелік держав, які відносяться до Європейських зон представлено в таблиці 2.1.

Перелік країн міжнародної доставки

Єврозона 1	Єврозона 2
Австрія; Данія; Естонія; Латвія; Литва; Німеччина; Польща; Румунія; Словаччина; Угорщина; Чехія; Фінляндія; Швеція	Бельгія; Болгарія; Греція; Ірландія; Іспанія; Італія; Люксембург; Нідерланди; Португалія; Словенія; Франція; Хорватія

Географічне представлення розподілу країн, з можливістю доставки посилок, представлено на рисунку 2.1.

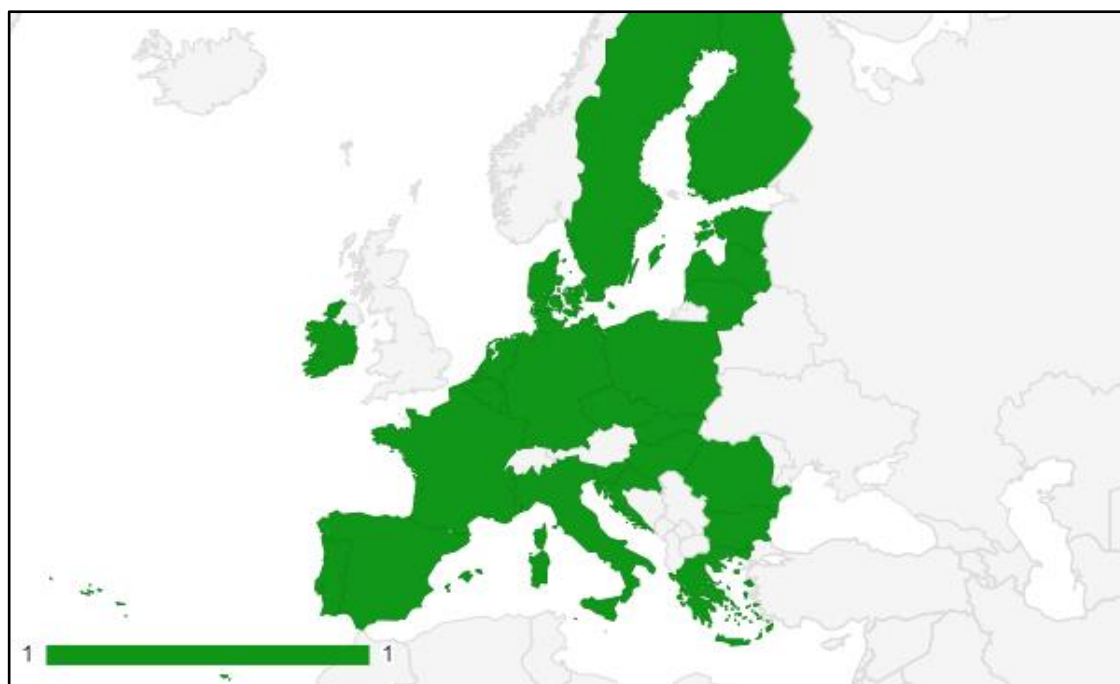


Рис. 2.1. Територіальне охоплення доставки у країни ЄС

В літку 2014 стартувала місія «Гуманітарна пошта» один з значних соціальних проєктів, спрямованих на доставку гуманітарних допомоги за рахунок компанії перевізника.

Проаналізуємо соціально-значиму діяльність Нової пошти. Ініціатива з релокації бізнесу складається з колоборації компаній Нова Пошта та Дія. Бізнес

сприяють перенесенню бізнесу на пільгових умовах в частині релокації обладнання, устаткування, інших активів.

Безкоштовна доставка ліжок з гофрокартону, що повністю придатні до переробки в рамках програми допомоги особам, яким довелося перебувати в складних умовах: тимчасово переміщеним в центрах перебування, учасникам територіальної оборони, воїнам ЗСУ. Безкоштовне транспортування ліків в співробітництві з приватними компаніями в рамках допомоги хворим та лікарням, для забезпечення важливих і дефіцитних ліків.

Нова Пошта тісно співпрацює з Державною службою надзвичайних ситуацій України, у питаннях логістичного забезпечення, підприємство шукає, закуповує та зберігає та транспортує знаряддя та інструменти для рятувальників.

У співпраці з службою надзвичайних ситуацій товариство розробляє на роботизований пристрій для допомоги у розмінуванні площ та допомоги у ведення візуальної розвідки на місцевості. Нова пошта опікується та фінансовою стороною справи, а також пошуком та залученням партнерів.

З 2016 року Нова пошта розгорнула навчальний проект “Школа бізнесу”, який надає змогу підприємцям малого та середнього бізнесу навчатись інструментам сучасного підприємницької діяльності. Цілі проекту полягають у залученні представників малого та середнього бізнесу у розбудову економіки України. З 2020 року працює онлайн-платформа школи бізнесу для підвищення рівня навичок підприємництва і п'ять навчальних курсів. Перевагою такого навчання є його доступність, тому що курси проводять у онлайн-режимі на безоплатній основі, а за результатами складання іспитів здобувачі отримують сертифікати учасників.

Соціальна відповідальність сервісу також включає піклування про екологію, за рахунок використання екологічно безпечних пакувальних матеріалів. Компанія дотримується стандартів ISO 14001:2015, для забезпечення контролю над питаннями управління екологічними проблемами та оцінкою

впливу на довкілля. На підприємстві запущено програму трьох R – reduce (зменшуй), reuse (використовуй повторно), recycle (перероблюй).

У 2019 році запустили проект по розміщенню в поштових відділеннях спеціальних боксів для збору вторинної сировини у зонах призначених для споживачів, для накопичення використаної упаковки, разом з тим впровадили ініціативу з повторного використання картонних коробок, а також відмовились від використання пінопласту.

Збереження довкілля є пріоритетною ціллю підприємства, яка включає зниження рівня викидів CO₂ від автотранспорту в атмосферу, раціоналізацію використання природних ресурсів. У відділеннях розміщені інформаційні повідомлення з рекомендаціями щодо правильного сортування. Здійснюється збір та сортування з подальшою передачею на вторинну переробку пакувальних матеріалів з картону та поліетиленової плівки.

Автомобілі компанії повністю відповідають екологічним стандартам Євро 5 та Євро 6, постійно проводять оптимізації планування маршрутів з метою зменшення парникових викидів.

Менеджмент компанії визначився з переліком задач в питаннях охорони довкілля:

- постійний розвиток екологічного менеджменту;
- гнучке реагування на зміни законодавчих вимог;
- застосування електротранспорту для зниження шкідливих викидів;
- дотримання екологічних норм при закупівлі матеріалів та устаткування;
- системне підвищення рівня кваліфікації персоналу компанії.

У відповідності до планів пошти на минулий рік кількість поштоматів мала зрости до 25 тис, проте пригальмування попиту на них змінило плани, і на кінець року їх встановили 14 тис, а кількість відділень збільшилась до 9300, слід зазначити, що поштомати та відділення в південних та східних областях були окуповані або знищені.

Зміни у кількості відділень та поштоматів Нової пошти представлено на рис. 2.2., побудованим на основі даних таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Кількість відділень та поштоматів ТОВ «Нова пошта» у 2022 році

	Місяці											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Відділення	9986	7559	3423	4833	5076	6264	6806	7231	7785	8234	8765	9298
Поштомати	13268	13963	6662	8469	13308	13477	13555	13655	13763	13854	13987	14111
Разом	23254	21522	10085	13302	18384	19741	20361	20886	21548	22088	22752	23409

З наведеної статистики можна зробити висновок, про найбільш критичний період з березня до травня, надалі спостерігалось стрімке відновлення кількості відділень, і уповільнення у розростання мережі поштоматів.

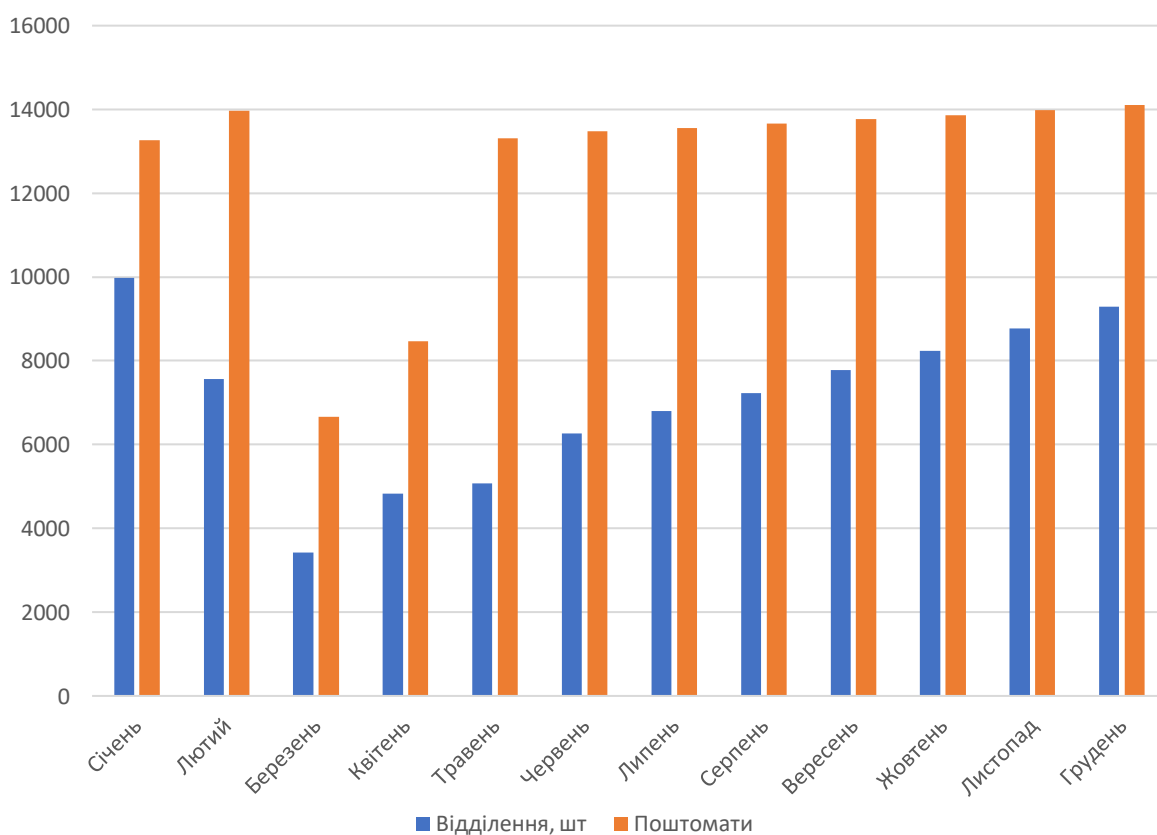


Рис. 2.2. Відділення та поштомати у 2022 році

У жовтні минулого року розпочато експансію у Європу. Головною ціллю стало прагнення рухатися по країнам ЄС за співвітчизниками. Першою країною на цьому шляху стала сусідня Польща, у якій на теперішній час вже відкрито більше 30 відділень у таких містах як: Краків, Варшава, Гданськ, Лодзь, Люблін, Вроцлав, Познань, Жешув, Катовіце загалом вже у 18 населених пунктах, а також два сортувальні термінали у столиці та неподалік Жешува у місті Глогув Малопольський [66].

З березня 2023 Nova Post почала завойовування ринку Литви, Зараз функціонує два відділення: у містах Каунас та Вільнюс. У червні минулого року товариство представлено у Празі (Чехія) двома відділеннями: вантажним та звичайним поштовим. Також у тому ж місяці компанія почала роботу на ринку Румунії, з відділення в столиці Бухаресті. З 30 червня підприємство розпочало діяльність з відділення у Берліні (Німеччини). Порівняльна характеристика вартості міжнародних пересилань представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика вартості міжнародних пересилань

Категорія	Документи, до 1 кг	Мала, до 2 кг	Середня, до 10 кг	Велика, до 30 кг	Вантаж понад 30 кг
Доставка в Польщу, Молдову грн	250	300	450	600	25
Литву, Чехію, Румунію, Німеччину	250	400	600	1200	40
Адресна доставка	+100 грн до вартості доставки				+250 (Надається для вантажів до 50 -100 кг)

З метою забезпечення доступності користування сервісами Nova Post по аналогії з наявними сервісами Нової пошти Україна біло розроблено та впроваджене програмний продукт з функціями діджитал управління логістичними функціями. Програма управління Shipment створена як мультиплатформенна система для всіх бізнес-напрямів (терміналів, відділень,

офісів, служби адресної доставки). Система також поєднує бізнес-кабінети, мобільні додатки, які наразі є доступними для клієнтів у Польщі.

Проаналізуємо вартісні показники по Україні. До кінця поточного року невелику посылку до двох кг буде можливо відправити по території України від 50 до 70 грн. (табл. 2.4.).

Вартість доставки у невеликі населені пункти як-то селища міського типу має збільшитися і скласти приблизно 120 грн.

Таблиця 2.4

Посилки між відділеннями та поштоматами (пакет від 0,5 кг до 4 кг), грн.

Категорія	Мала до 2 кг	Середня до 10 кг	Велика до 30 кг
Локальні посылки	50	80	120
По всій території України	70	100	140

Військові дії вплинули у значній мірі на характер діяльності компанії. Проведемо порівняльний аналіз споживачів, середню вагу вантажу, час доставки, та інші параметри. Так до юридичних та фізичних осіб додалися військові та волонтери, фонди та організації сприяння, середня вага вантажів збільшилася з 6-7 кг., до 15-20 кг, додалися гуманітарні вантажі, середній час доставки також збільшився з 23 годин до 32 год., забезпечення всіх логістичних та інших процесів доводиться кількісно зменшеним колективом більш ніж на тисячу осіб. У грудні минулого року пошта забезпечила генераторами власні депо та термінали, і відділення у населених пунктах. Підприємство придбало більше бщц одиниць приладів Starlink в місцях, де локальні провайдери не мали змоги забезпечити безперебійний Інтернет зв'язок. Нова пошта впровадила мобільні відділення на звільнених територіях Харківської, Донецької та Херсонської областей.

Загалом слід зазначити, що стало набагато важче, і вага та обсяг посилок зросли, тривалість доставки збільшилася, проте компанія намагається

намагається дотримуватися високої якості обслуговування незважаючи на всі складнощі.

Проаналізуємо основні фінансові результати поштових сервісів-конкурентів. За минулий рік показники прибутковості Нової Пошти збільшилися у гривневому еквіваленті, проте слід вважати на суттєвий рівень інфляції (26.6%) у 2022 році (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансові результати компаній ТОВ «Нова Пошта», тис. грн.

Показник	ТОВ «Нова Пошта»	
	2022 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23 687 034	20 843 502
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19 276 532	16 441 004
Валовий: прибуток	4 410 502	4 402 498
Інші операційні доходи	696 168	202 834
Адміністративні витрати	1 673 172	1 923 703
Витрати на збут	439 130	561 844
Інші операційні витрати	481 061	508 590
Фінансові витрати	887 690	630 81
Інші витрати	373 963	255
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2 390 352	2 794 933
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 135 960	2 600 320

Незважаючи на всі обставини, що скалилися товариство відновило спроможності забезпечення послугами клієнтів і в кінці 2022 року вийшло на показники прибутковості. Чистий дохід від реалізації збільшився на 13,6 % у порівнянні з минулим роком, валовий прибуток – відповідно зріс на 2%, проте чистий фінансовий прибуток наразі зменшився на 17,8% за рахунок збільшення витрат і зростання собівартості продукції. Слід зазначити, що загальна ситуація з динамікою чистого доходу від реалізації послуг за останні роки показує

позитивну динаміку (рис. 2.3)

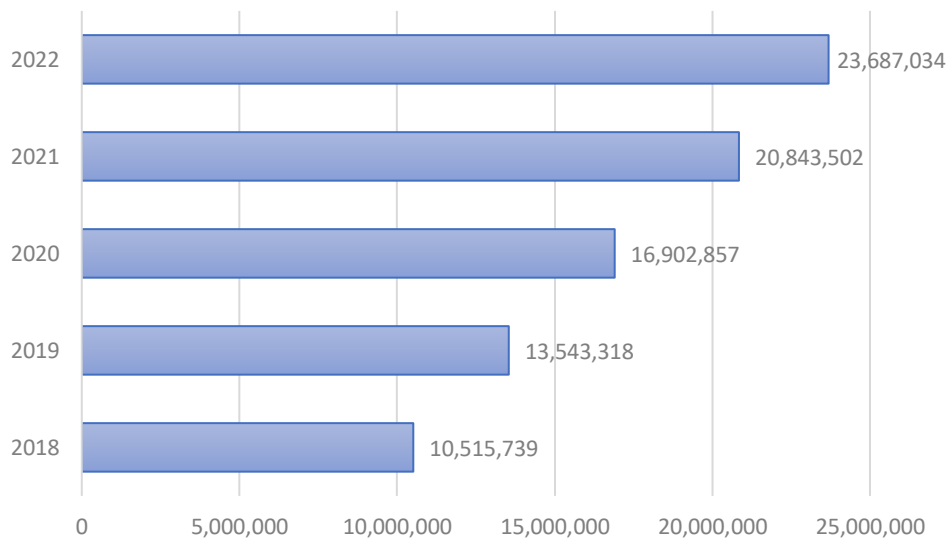


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу від реалізації послуг, тис. грн.

ТОВ «Нова пошта» за даними Державної фіскальної служби України, знаходиться у першій двадцятці найбільших платників податків. За минулий рік група компаній Нової пошти разом сплатила до бюджетів усіх рівнів більше 7 млрд. грн. податків і зборів, що на сімсот мільйонів більше, ніж у попередньому році. За перше півріччя поточного року загальна сума сплачених групою Нової пошти податків склала більше п'яти млрд грн. На сьогоднішній день, підприємство є одним з найбільших в роботодавців в країні, який працевлаштував тридцять дві тисячі осіб [69].

2.2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта»

Напрями маркетингової діяльності пошти відповідають загальній стратегії охоплення ринку та домінування на ньому, цілям нарощування прибутковості, забезпеченням якісного і вчасного обслуговування клієнтів, створенню та підтримці іміджу надійного перевізника та соціально-відповідальної компанії.

Тривалість планування маркетингових заходів спрямованих на просування сервісів, або загального бренду компанії як правило планують на термін до п'яти років, при цьому слід зазначити невизначеність з точки зору впливу факторів зовнішнього середовища, а особливо політичних, економічних військових впливів, тому все частіше компанії звертаються до короткострокового планування розрахованому на рік, яке на сьогоднішній день, вважаючи обставини можна вважати максимально досяжним.

З початком повномасштабного вторгнення цільова аудиторія склалася з декількох груп;

1. Споживачі, які знаходяться на окупованих територіях і потребують особливого відношення;
2. Клієнти, які покинули власні домівки, тимчасово переміщені особи в межах кордонів України;
3. Споживачі, які залишилися вдома;
4. Клієнти, які покинули територію України, переважно знаходяться в країнах ЄС.

Комунікаційна складова комплексу маркетингу набула відповідних напрямків:

1. Підприємство продовжує функціонувати за будь-яких умов, що створює образ впевненої компанії
2. Соціальна підтримка населення, військових, гарантовані виплати заробітної плати працівникам, для підтримки іміджу соціально -відповідальної компанії.
3. Підтримка бізнесу з ревокації, продовження функціонування школи бізнесу для розвитку економічного потенціалу країни.

У період з початку військових дій значно (майже втричі) зросла кількість інформаційних дописів у соціальній мережі Facebook, така ситуація була спричинена обмеженістю доступу до традиційних медіа (телебачення).

До початку активних бойових дій Нова пошта не просувалась у Twitter та у LinkedIn, тому з зменшенням рекламування на телебаченні компанія звернула увагу на них. Twitter став у нагоді для посилення комунікації в напрямі міжнародного просування. Мережі Facebook та Telegram для здійснення комунікації з аудиторіями розглядаються як додаткові. Посилилося спілкування з міжнародними медіа з метою розповсюдження інформації про компанію за кордонами України. За цей період вітчизняні споживачі отримували новини про компанію в середньому більше десяти разів [62].

Імідж Нової пошти в минулому році загалом зазнав певних змін, з представлення компанії в якості швидкого поштового оператора в конвертування в символ незламності і надійності, так в мережі розповсюджувалися відео ролики від клієнтів - “Доставка відбудеться навіть при обстрілі, та вибухи”. Такі меседжі сприяли зростання лояльності до компанії.

Важливою комунікаційною складовою на масових ринках є реклама, у якій в минулому році почали активно застосовувати військову тематику у цілях покращення іміджу, що актуально також для Нової пошти. Компанія застосовує як візуальну та вербальну складові рекламу, які сприяють пізнаваності загального бренду, активно просуваючи його на каналах – «Новий канал» та «1+1», рекламу-можливо на радіостанціях Hit FM, Наше Радіо, Kiss FM.

Основна перепона до використання такої тематики в брендингу є поступова втомлюваність споживачів від відповідного контенту, його повторюваності і спадання рівня лояльності [79].

Актуальним рішенням для запобігання небажаної втоми від військового спрямування виявилось створення рекламних меседжів спрямованих на підтримку співвітчизників. Рекламні звернення Нової пошти активно застосовуються на платформі Youtube та телебаченні, в статтях на інформаційних порталах, у соціальних мережах, на власному інтернет-ресурсі та у друкованому вигляді на банерах, білбордах та бігбордах (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Приклад реклама Нової пошти на ТВ

Об'єднуюча ідея відеореклами Нової пошти - підкреслення важливості єдності суспільства загалом і компанії з власними клієнтами у складні часи а також сумлінне виконання сервісом свої зобов'язань. Раніше акценти у рекламних повідомленнях ставилися на основних перевагах компанії, а саме на акуратності доставок, їх швидкості, терміновості та надійності [45].

Відділення компанії є важливим місцем у комунікаційній політиці компаній. POS-матеріали у відділеннях пошти складаються з плакатів, буклетів, листівок, прикладів упаковок, інформаційних покажчиків та екранів і відіграють важливу роль у формуванні корпоративного іміджу і сприянню підвищення лояльності до бренду.

Вербальні контакти, як важливий інструмент лояльності застосовується в відділеннях під час процесів оформлення чи отримання доставок, обернений зв'язок з клієнтами з метою оцінки рівня задоволеності якістю послуг здійснюється шляхом опитування у мобільному додатку (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Приклад інтер'єру відділень Нової пошти

Індивідуальний підхід до управління якістю сервісів досягається шляхом персоналізації звернень при реєстрації клієнтів на власному інтернет-ресурсі, а також у мобільному додатку компанії.

Зовнішня реклама застосовується у всіх великих та середніх за щільністю населення містах України, а також уздовж транспортних шляхів і безпосередньо неподалік відділень Нової пошти у вигляді постерів, плакатів, банерів, бігбордів, виконаних у корпоративних червоно-білих кольорах (рис. 2.6.).



Рис. 2.6. Приклад рекламного банеру Нової пошти

Комунікаційна підтримка просування сервісів з використання поштоμάτων активно застосовувалася у вигляді відео-роликів у мережі Інтернет на платформі Youtube, де пояснювалися особливості і переваги такого виду доставки.

Корпоративний стиль компанії витримується не тільки в оформленні відділень і зовнішньому вигляді працівників, але й на транспортних засобах Нової пошти (рис.2.7)



Рис. 2.7. Приклад корпоративних транспортних засобів компанії

Слід також відмітити важливість додаткову функцію поштоматів як джерела інформації про компанію у вигляді зовнішньої реклами, оскільки наразі вони є дуже розповсюдженими у торгових, приміщеннях, житлових будівлях, вулицях міст (рис. 2.8)

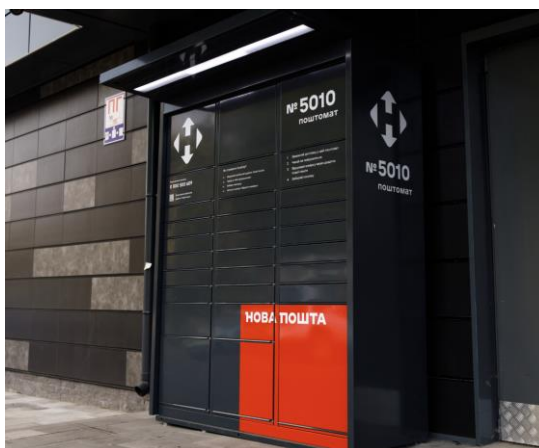


Рис. 2.8. Приклад оформлення поштоматів Нової Пошти

Важливим елементом маркетингових комунікацій ще з початком розповсюдження пандемії Covid-19 набули електронні засоби, серед яких першим залишається інтернет сайт компанії (рис 2.9).

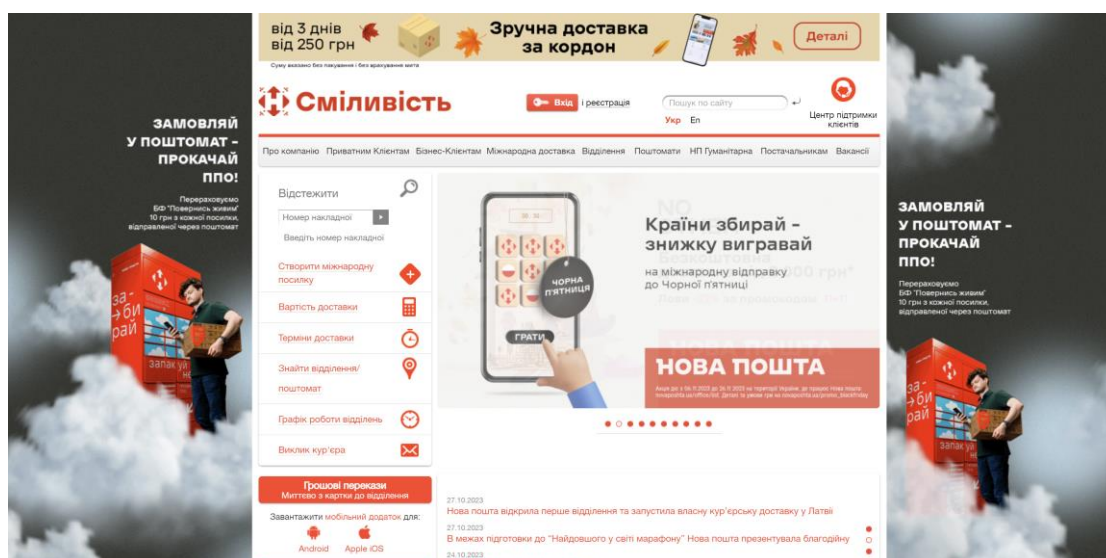


Рис. 2.9. Інтернет сторінка офіційного сайту Нової Пошти

Корпоративний ресурс Нової пошти містить актуальну інформацію щодо планів та поточної роботи сервісу, актуальні новини, відомості про компанію,

інформацію про доставку приватним та бізнес клієнтам роботу відділень та поштоматів, гуманітарну діяльність, інформацію для партнерів і наявні вакансії, а також діючі пропозиції та акції [69].

Сайт виконаний у корпоративних кольорах, його наповнення – це тексти, зображення, пошукові панелі та лінки. Наповнення стартової сторінки ресурсу складається з хедеру (верхньої частини), в якому розміщується логотип компанії, інформація про послуги доставки, меню авторизації та реєстрації, банери, горизонтальна стрічка з посиланнями, вікно пошуку по головному сайту, а також центр підтримки клієнтів.

У центрі стартової сторінки розміщується слайдер зображень з наявними послугами та пропозиціями компанії та лінки на новини.

Розміщений у лівій стороні слайдбар перенаправляє на сервіси з створення міжнародних посилок калькулятора вартості доставки, термінів, місцезнаходження відділень, графіків роботи відділень, замовлення послуг кур'єра і функції відстеження посилки за номером накладної, а також сервіси грошових трансферів, лінк на мобільний додаток, та контактна інформація.

Нижня частина головної сторінки складається з лінків на соціальні мережі, сторінки з питань та відповідей, додаткової інформації та порталу розробника.

З метою зростання цільового трафіку головного сайту, збільшення рівня впізнаваності бренду Нова Пошта у пошукових системах та активізації просування нових сервісів компанія залучила партнера для оптимізації SEO-просування ресурсу.

Проаналізуємо сучасні інструменти PR-діяльності, які застосовує Нова Пошта. Використовуючи засоби масової інформації компанія інформує суспільство про плани та актуальні зміни, формує позитивне сприйняття клієнтами підприємства. Основною задачею PR-діяльності є досягнення високого рівня іміджу в суспільстві, формування клієнтської лояльності.

Просування у соціальних мережах Facebook, Twitter, Instagram посилюється у напрямі ознайомлення з новими сервісами, збору та аналізу

зворотної інформації від клієнтів, демонстрації рекламних повідомлень (рис.2.10).

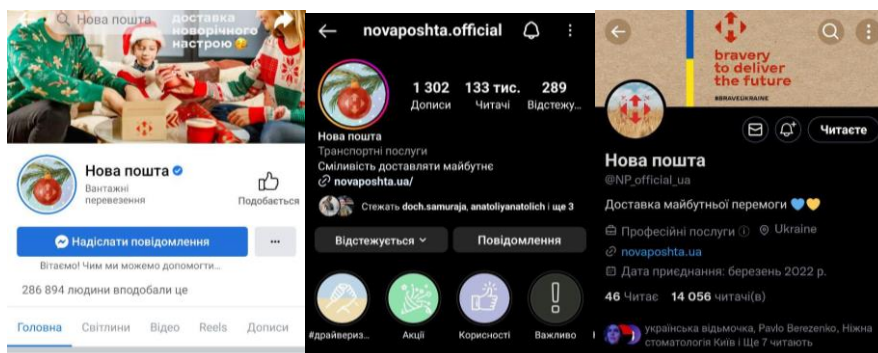


Рис. 2.10. Приклади просування у соціальних мережах

Недостатню ефективність наразі показує Twitter з лише 14 тисячами підписників, оскільки він переважно орієнтований на західну аудиторію, напевно він продемонструє себе краще у подальшому просуванні компанії на західноєвропейських ринках, найбільше підписників триста тис. у Facebook.

Частота публікацій в рамках інформаційного піару у соціальних мережах є достатньою, повідомлення мають переважно інформативний характер про нові пропозиції щодо сервісів та тарифів. Додатково висвітлюються новини щодо умов актуальних акцій, роз'яснюється аспекти соціально-відповідального напрямку роботи компанії. Середньо-тижнева періодичність викладення дописів в Instagram складає від двох до чотирьох фото або відео повідомлень, в Twitter до трьох твітів, в Facebook до п'яти дописів. Найбільшу активність за показниками частоти коментарів до повідомлень складає аудиторія Facebook з трьома сотнями дописів, у Instagram дві сотні коментарів, у Twitter поки небагато, приблизно дванадцять.

Компанія здійснює зв'язки з громадськістю за допомогою власного прес-центру, функціями якого є надання своєчасної експертної інформації існуючих та потенційних клієнтів, забезпечує зворотний зв'язок, акредитує прес-заходи, залучає представників бізнес-спільноти до актуальних подій, висвітлює новини, події, перспективні напрями розвитку.

Соціально-відповідальний напрям є важливою складовою маркетингу Нової пошти. Компанія має багатий досвід спонсорства спортивних подій, наприклад регулярного благодійного марафону, що проводиться у столиці. Останнє десятиріччя функціонує гуманітарна пошта, спрямована на безкоштовну доставку соціальної допомоги від благодійних та волонтерських організацій.

Поширення пандемії Covid-19 підштовхнуло компанію до активізації дій спрямованих на допомогу лікарням та залучення представників бізнес-середовища до партнерства в питаннях забезпечення необхідними ліками та матеріалами.

В рамках підтримки рівня лояльності компанія періодично публікує фінансову звітність, плани та звіти щодо поточного розвитку. Компанія приймає участь в рейтингових дослідженнях, що надає змогу позиціонувати власну діяльність у відповідності до конкурентів і моніторити критичні показники господарської та фінансової діяльності [32].

Нова пошта активно застосовує інструменти стимулювання збуту, серед яких використання знижок на поштові і інші послуги, проведення різноманітних акцій, повернення посилок та грошей, відшкодування збитків, застосування програм лояльності, розіграші подарунків.

До основних інструментів стимулювання збуту, які застосовує компанія відносяться:

1. Надання одноразових чи постійних знижок:

- знижка до свят (дня народження компанії);
- персональні знижки на доставку з застосуванням промокоду;
- сезонні знижки, пов'язані з певними періодами року.
- знижки для комерційних організацій-партнерів на пересилку благодійних вантажів.

- знижки у країни Євросоюзу особистих речей, які залежить від об'ємної ваги посилки.

2. Зниження цін:

- зниження вартості користування поштоматами з травня минулого року з 60 грн. до 50 грн.;
- зниження комісії на грошові перекази пакету “Миттєвий” з березня минулого року;
- зниження вартості пересилань в Польщу приблизно у два рази.

3. Промокоди Нової пошти бувають типів – компенсаційного типу, який дозволяє знизити ціну посилки, надається за допомогою SMS-розсилок (для вантажів до 30 кг), та акційного типу, який дозволяє знизити ціну доставки на відповідний відсоток, згідно з обсягами особистих замовлень через додаток користувача або бізнес-кабінет. Промокоди є разовими, їх застосовують як при відправці так і при отриманні.

4. Акції та подарунки:

- акція на доставку автомобільних шин до 40%;
- безкоштовна доставка товарів компаній партнерів восени 2024 року в поштоMAT;
- акція на замовлення з iHerb на 10%, при заказі більше 50 у.о. та при вазі до 30 кг.;
- можливість оплати посилки в кредит за товар вартістю від 100 грн.;
- замовлення картки Приватбанку через мобільний додаток з безкоштовною доставкою до кінця року по Україні чи за кордон до кінця січня 2024 року.

5. Програми лояльності. До початку вторгнення протягом 9 років діяла програма “Збільшуй можливості” дію якої призупинили на час військового стану. Програма лояльності структурувала клієнтів на три категорії ґрунтуючись на сумах їхніх витрат на послуги компанії і надавала систему бонус-знижок у відповідності до накопичених балів.

Загалом слід відмітити, що маркетингова діяльність Нової пошти знаходиться на високому рівні. Компанія приймає активну участь в

громадському житті суспільства, проводить соціально відповідальну політику по відношенню до багатьох аспектів суспільного життя. Підприємство має свій чітко виражений корпоративний стиль, який підкреслюється зовнішнім виглядом персоналу, відділень, транспорту, поштоMATів, тощо. Компанія проводить успішну рекламну діяльність, постійно інформує клієнтів щодо планів, подій та заходів, проводить і спонсорує піар-акції та заходи соціального спрямування, активно застосовує інструменти просування та стимулювання збуту власних послуг.

2.3. Аналіз ринку поштових послуг України

Поштові сервіси переважної кількості країн Євросоюзу на сьогоднішній день характеризуються щільною насиченістю та швидкоплинністю конкурентного середовища. Особливе значення поштової служби у ринковому середовищі важливістю забезпечення безперебійного функціонування комерційного сектору, прискорення обіговості товарів та послуг, а покращення якості життєдіяльності суспільства на постіндустріальному етапі розвитку суспільства. Поєднуючи постачальників і споживачів, поштові сервіси безпосередньо впливають на показники економіки, траєкторії бізнесу, зростання добробуту суспільств. У переважній більшості країн Євросоюзу оперують не державні підприємства, а приватні сервіси. Такі процеси приватизації зумовлені бажанням зменшення видатків державних коштів на державні установи, а також намаганням збільшити податкові надходження, з одночасним розширенням номенклатури поштових послуг як для бізнесу так і для пересічних громадян. Економічно розвинені країни формують спеціальні регуляторні органи управління, що мають обов'язки у ліцензуванні діяльності представників приватного сектору, які займаються постачанням, доставкою та поштовими послугами.

За останнє десятиріччя стан ринку поштової служби в Україні значно

змінився. Так раніше він характеризується суттєвим відставанням у попиті на послуги поштових послуг не тільки від економічно розвинених держав, але й від багатьох країн, що розвиваються, а також недостатністю необхідних регуляторних управлінських механізмів, обмеженістю показників ринкової діяльності та інвестиційним потенціалом вітчизняного поштового оператора. Приблизно до початку економічної кризи 2008 року спостерігалось значне зростання конкуренції на ринку поштових послуг, що стало наслідком суттєвого розширення діяльності ТОВ «Нова пошта». Загалом ринок послуг поштового зв'язку зростав з кожним роком. Такий динаміці переважно сприяв бурхливий розвиток Інтернет-торгівлі, карантинні обмеження пов'язані з поширенням пандемії Ковід-19, маркетинг, впровадження інновацій. Сучасні технології стрімко імплементуються та застосовуються не державними операторами поштових послуг, що в наслідку збільшує створені конкурентні переваги приватних служб. З іншого боку, приватні оператори переважно створюють найбільш вигідні та зручні послуги для бізнес сектору та містян, що спричиняє певний дисбаланс у загальному розвитку ринку логістичних послуг за територіальною ознакою, рівнем прибутковості, номенклатурою послуг [72].

Поштова галузь є особливо актуальною у питаннях забезпечення зростання соціально-економічної, а також інших галузей. Процеси розповсюдження Інтернет-комерції розширюють потенційним споживачам спектр вибору, спонукають до отримання інформації про нові товари та послуги, не доступні раніше. Такі процеси обумовлюють появу попиту на доставку продукції швидко, зручно і за доступними тарифами. Такі тенденції розвитку ринку сприяли зростанню кількості операторів поштового зв'язку на ринку України, але основними серед них на сьогоднішній день є: АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес».

З метою збереження ринкових позицій та завоювання нових сегментів ринку, його суб'єкти мають проводити регулярний аналіз конкурентоспроможності.

Акціонерне товариство «Укрпошта» в минулому монополіст ринку, є найбільшим конкурентом «Нової пошти», другий поштовий оператор державне підприємство, підпорядковане Міністерству інфраструктури, на сьогоднішній день кількість відділень налічує більше 11 тисяч [70].

Головною перевагою АТ «Укрпошта» є витікає його монопольного минулого, а саме територіальна розповсюдженість – відділення цього оператора представлені у більшості населених пунктів країни, він є другим в Україні, проте слід відмітити деякі недоліки і слабкі сторони. До недоліків можна віднести відносно тривалі терміни обробки та доставки, в порівнянні з основним конкурентом, висока плинність кадрів, недостатня кількість, кваліфікація працівників, особливо в питанні якості та швидкості обслуговування споживачів, що призводить до негативного сприйняття завдяки частим випадкам великих черг у містах. Масштаби підприємства, фактор державної власності, застарілі фонди, недостатність коштів, кадрові питання, значно ускладнюють проведення необхідних реформ. Очевидним представляється необхідність у післявоєнний час підняти питання про приватизацію підприємства, що має сприяти покращенню рівня менеджменту і посиленню рівня конкуренції на ринку в цілому. Другою дуже важливою перевагою Укрпошти є порівняно низькі тарифи, а також та широкий вибір країн для міжнародної доставки.

ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» (Meest) представляє собою групу компаній, які пропонують внутрішні та міжнародні логістичні, поштові та деякі фінансові послуги в двадцяти країнах, мережа відділень налічує 4 тис. Одним з основних недоліків підприємства є доволі низький рівень комунікаційної активності, товариство майже не займається рекламною діяльністю, лояльність споживачів до бренду компанії несуттєва, рівень згадуваність у ЗМІ також незначний. З позитивних моментів слід відзначити присутність у мережі Instagram, в якій на періодичній основі розміщується інформація про особливості функціонування компанії, а також роботи офіційного веб-ресурсу [65].

Одними з найбільш важливих факторів конкурентоспроможності

поштових операторів з точки зору споживачів є швидкість доставки посилок, так швидше за конкурентів доставляє Нова пошта з показником від однієї до двох діб; Міст Експрес трохи повільніший – від однієї до трьох діб; довше триває доставка в Укрпошті – від двох до шести діб (рис 2.11).

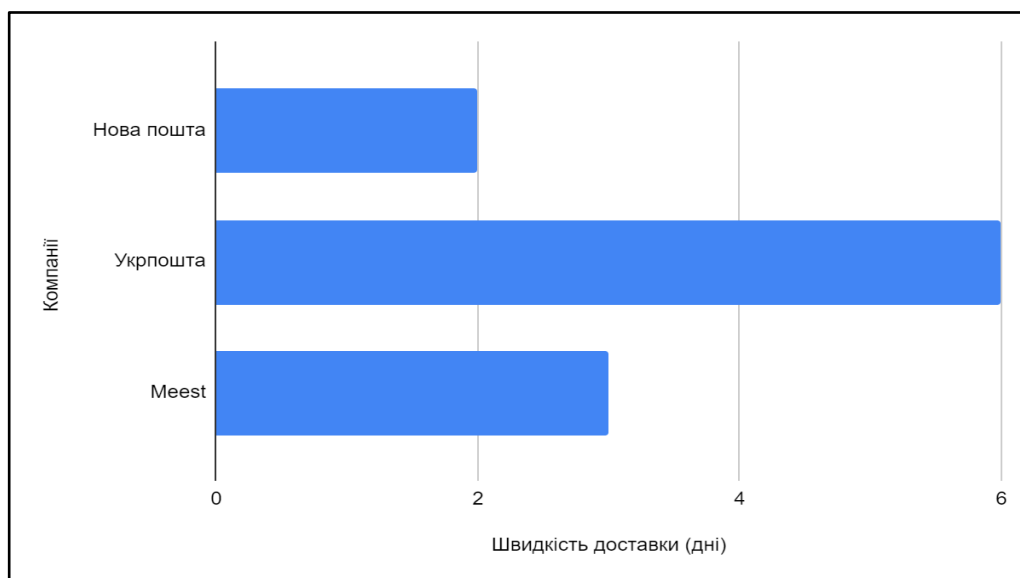


Рис. 2.11. Показники швидкості доставки поштових компаній

За цим показником підприємство Meest знаходиться посередині, а Укрпошта – програє конкурентам, лідером є Нова пошта з найшвидшою доставкою в межах країни.

За останнє десятиріччя Нова Пошта займає лідерські позиції і встановлює стандарти а напрямі експрес-доставки по території країни, а також лідирує у встановленні соціальних стандартів соціально-відповідального маркетингу в Україні. Сім останніх років Товариство «Нова Пошта» продовжує інформувати про власну діяльність в сфері забезпечення сталого розвитку з застосуванням оприлюднення річних звітів зі сталого розвитку.

Найбільш масштабним підприємством з доставки об'ємних вантажів є залишається підприємство АТ «Укрпошта», яка характеризується значним недоліком щодо тривалості термінів здійснення доставки, без можливості не отримання посилок вантажі на персональну адресу, хоча слід відмітити, що відділення компанії є майже в будь-якому населеному пункті України.

Вартість доставки - один з найважливіших критеріїв при виборі служби. У компаній різні тарифи, які залежать від ваги, габаритів і відстані між пунктами призначення.

Для чистоти експерименту, потрібно взяти за приклад посилки з однаковими габаритами і вагою. І «відправляти» їх по одному і тому ж маршруту: з Києва до Одеси. Дізнатися точну вартість доставки допомогли калькулятори на сайтах служб (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Тип доставки та тарифи стандарт

Тариф стандарт	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Міст Експрес»
Склад-склад	+	+	+
Склад-двері	+	+	+
Двері -склад	+	+	+
Двері-двері	+	+	+
1 кг.	70 грн.	55 грн.	65 грн
15 кг.	90 грн.	75 грн.	85 грн.
30 кг.	130 грн.	100 грн.	125 грн

За даними опитування інтернет-магазинів анкету на питання якими службами доставки користуються і в яких обсягах. У підсумку більше 100 власників інтернет-магазинів розповіли про свій досвід співпраці зі службами доставки (рис 2.12).

Служба доставки Нова Пошта виявилася найпопулярнішою, її послугами користуються 97%, що в три рази перевищує результат її конкурента Укрпошти 44%, гірший показник у Міст Експрес – 12%.

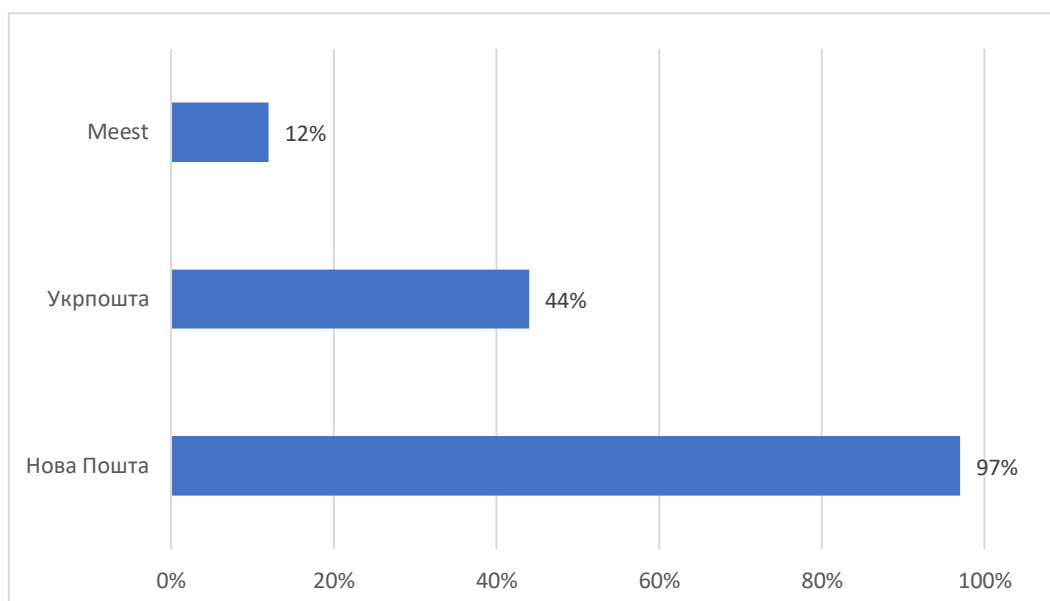


Рис. 2.12. Показники популярності служб доставки серед інтернет-магазинів.

Важливими факторами оцінки конкурентності послуг операторів поштового зв'язку, також є: кількість відділень, наявність програм лояльності, мобільних додатків та інших бонусів для споживача (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники конкурентоспроможності операторів поштового зв'язку

Показник	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Міст Експрес»
Кількість відділень	9300	>11000	>4000
Кількість поштоматів	14000	>2000	>1500
Наявність мобільного додатку	+	+	+
Програма лояльності	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+

Як бачимо, ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта» мають найбільшу кількість відділень, але суттєвою перевагою ТОВ «Нова пошта» над АТ

«Укрпошта» – є швидкість доставки і кількість поштоматів. ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має трохи більше 4 тис. відділень, проте, завдяки швидким термінам доставки складає конкуренцію АТ «Укрпошта». У кожного з операторів поштового зв'язку доступні мобільні додатки, програми лояльності, міжнародна доставка та перевезення крупногабаритних вантажів, але фулфілмент наявний лише в ТОВ «Нова Пошта». Отже, ТОВ «Нова пошта» має найбільше конкурентних переваг та є лідером за швидкістю доставки, кількістю відділень і терміналів.

З метою візуалізації аналізу конкурентоспроможності на ринку операторів поштових послуг побудуємо радар конкурентоспроможності (рис. 2.13).

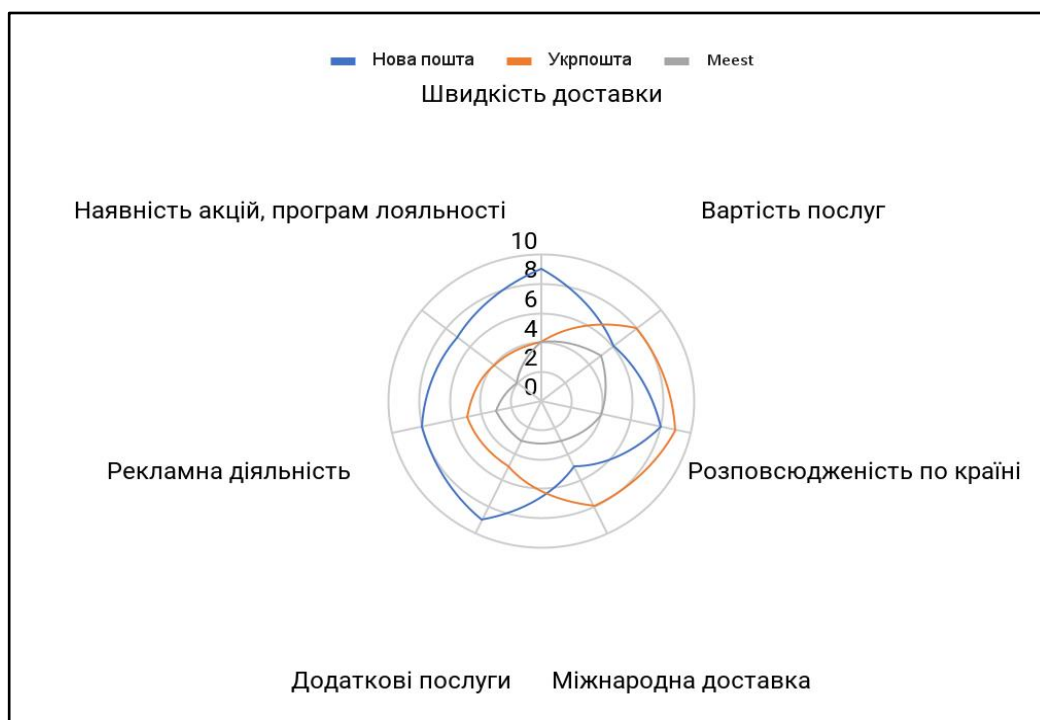


Рис. 2.13. Радар конкурентоспроможності поштових компаній

Як можна побачити з рисунку Товариство «Нова Пошта» є беззаперечним лідером на ринку поштових послуг України, поступаючись основному конкуренту АТ «Укрпошта» у показниках вартості послуг, кількості відділень по країні, а також у наданні послуг на ринках інших країн.

2.4. Аналіз ринку поштових послуг Польщі

Загалом на ринку поштових послуг Польщі функціонують більше ста сервісів, така кількість компаній обумовлена достатньо високим рівнем попиту на поштові послуги як представників бізнесу, так і пересічних поляків. До Covid-19 спостерігалися незначні темпи зростання ринку які швидко прискорилися х поширенням пандемії. У населення з'явився значний попит на кур'єрські доставки, що прискорило темпи розвитку ринку майже вдвічі. За деякими прогнозами спеціалістів ринку, у найближчі декілька років загальний обсяг ринку доставки може сягнути до 730-750 млн. посилок на рік. За останні роки суттєво зросла вартість на послуги на ринку поштових послуг Польщі, так загальні обсяги виручки кур'єрських сервісів збільшилися приблизно на 20%, що у натуральному вимірюванні становив близько 2 млн. доставлень на добу.

На ринку пошти Польщі представлені як місцеві оператори, так і міжнародні сервіси, які займають значну частку загального ринку, проте локальний бізнес складає їм достойну конкуренцію. Ситуація з сервісами кур'єрської доставки у Польщі показує, найчастіше вибирають компанію InPost якою користуються 36% споживачів (рис 2.14).

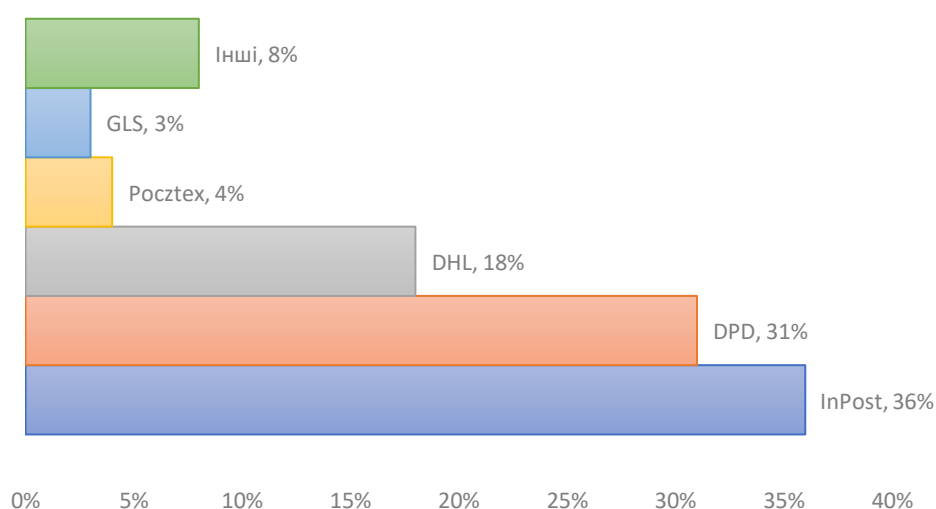


Рис. 2.14. Розподіл ринку кур'єрської доставки у Польщі, %

Міжнародні сервіси DPD та DHL поступаються локальній компанії і займають відповідно друге та третє місце. Слід зазначити, що Nova Post має певну перевагу, яка може дозволити отримати конкурентні переваги на цьому ринку, а саме роботу у вихідні дні, адже європейські оператори не працюють у неділю. Також у Nova Post відсутні додаткові приховані платежі, а саме польські компанії беруть гроші за повторне зважування посилки, до того ж, процес розрахунку і оформлення посилок займає значний час і є більш складним ніж у Нової пошти.

Проаналізуємо основних гравців на ринку поштових послуг Польщі.

InPost - найбільший польський сервіс. InPost робить ставку на розвиток власної мережі поштоматів, так він запустив понад 16 тис. поштоматів по всій території Польщі. Такий від сервісу функціонує в якості повноцінного поштового відділення з можливістю як отримання так і відправлення посилок. У планах InPost розширення в рамках Європейського Союзу, що у позаминулому році запустила міжнародні пересилання, які на зараз складають разом до 550 млн. посилок, з яких близько 100 млн. відправляються за межі країни [64].

Компанія тарифікує окремо приватний бізнес та споживчий сектор. Тариф посилки мінімального розміру складає 11 злотих для бізнес-пересилань та 15 злотих для приватного споживача. Вартість посилок варіюється не тільки від розміру але й від типу відправлення. Повернення посилок сплачується у повному обсязі.

InPost впроваджує цінову політику знижок, так на торговельному майданчику Allegro діє спеціальний тариф для продавців, які здійснюють не менше 5 продажів за добу, в такому разі тариф є мінімальним та не залежить від ваги посилки, у разі невиконання плану продажів існує невеликі штрафні санкції.

DPD - французький, значний за розмірами холдинг, що представлено у п'ятдесяти країнах світу та який оперує 70 тис. пунктів видачі посилок. На польському ринку працює більше двадцяти років, а з початком російської агресії вийшов з ринку Росії. Загальний обіг пересилань складає більше 8 млн посилок

на день, що значно перевищує показники Nova Post.

Тарифи на посилки залежать від об'ємної ваги з широким спектром варіантів розрахунку кінцевої вартості. Мінімальний тариф пересилання вантажів до 0,5 кг складає 14 злотих. Ціна доставки з кур'єром складається з основної плюс доплата. Для сектору B2B діє спеціальний тариф, в якому повернення посилки оплачується за мінімальною ціною, проте слід бути готовим до додаткових платних сервісів, таких як робота у суботу чи вибір часу отримання. Компанія має власну службу зв'язку з клієнтами, яка доволі швидко реагує на запити.

DPD є однією з найбільш знаних служб доставки в Польщі, якій довіряють, її сприйняття можна порівняти з рівнем довіри до Нової Пошти в Україні, кількість та якість сервісів загалом є порівняними [63].

Poczta Polska є національним польським оператором, який володіє більше сьома з половиною тисяч філій та офісів по всій території країни. Компанія впровадила спеціальну кур'єрську службу Pocztex з доставкою на дім, або в більше ніж сімнадцяти тисяч пунктів індивідуального вивезення серед яких встановлені поштомати у торговельних мережах Lewiatan та Biedronka. Перевагою такої послуги є те, що посилку можна забрати у вихідні. Тарифи залежать від ваги та оцінної вартості, так посилки масою до двадцяти кілограм та невеликого розміру доставка через поштомат коштує від 13 злотих, а у відділення від 14 злотих, тоді як доставка додому вже від 15 злотих [67].

Холдинг DHL є одним з світових лідерів у перевозці вантажоперевезень, який одним з основних сервісів кур'єрської доставки, на регулярній основі або експрес-відправленнями як в межах країни так і закордон. Це міжнародний перевізник, який входить до складу Deutsche Post DHL Group. Штат DHL складається з 390 тис співробітників у понад 220 країнах. Вартість відправлення є аналогічною до пошти DPD.

Сервіс GLS є компанією зі світовим ім'ям, представленим у Польщі вісімнадцять років. Міжнародна діяльність пошти представлена більше ніж у

сорока країнах світу, проте обсяг перевезень значно поступається, тому ж DPD. У минулому році підприємство здійснило 900 млн перевезень. Сайт компанії містить безліч різноманітної інформації, в якій доволі складно розібратися. Розрахунок тарифів є теж непростю справою, так необхідно заповнювати детальну інформацію про характеристики посилки і доставки для отримання кінцевої вартості. Ціна доставки складається з вартості, яка залежить від розмірів посилки і ваги, якщо вага до 0,5 кг та загальний розмір до 35 см мінімально вона буде становити 16 злотих. Доступно багато послуг та опцій за додаткову плату. Цінова політика компанії теж є аналогічною до DPD.

Компанія UPS - має загальносвітове визнання з головним офісом у США, представлена більше ніж у 200 країнах. Сервіс керується незручним інтернет-ресурсом, так кожену посилку необхідно калькулювати окремо. Калькулятор тарифів складається з значну кількість полів даних. Процедура заповнення даних складається з трьох етапів і наступний розрахунок треба починати з неї. Таким чином, складається від 2 до 10 різних тарифів для відповідних типів посилок.

Nova Post у Польщі з жовтня 2022 року. Сьогодні діє 31 відділення у найбільших польських містах: Варшава, Краків, Вроцлав, Люблін, Гданськ, Жешув, Познань, Лодзь, Катовіце тощо.

Порівняємо тарифи на перевезення між Площею та Україною для основних конкурентів Nova Post (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники конкурентоспроможності операторів поштового зв'язку

Тариф (Вага посилки)	InPost (партнер «Укрпошта»)	Poczta Polska	Nova Post
До 1 кг	320	340	
До 2 кг	-	-	320
До 5 кг	400	420	400
До 10 кг	480	498	470

За основними показниками для Nova Post у Польщі основними

конкурентами є InPost та Poczta Polska, тому побудуємо радар конкурентоспроможності (рис 2.15)

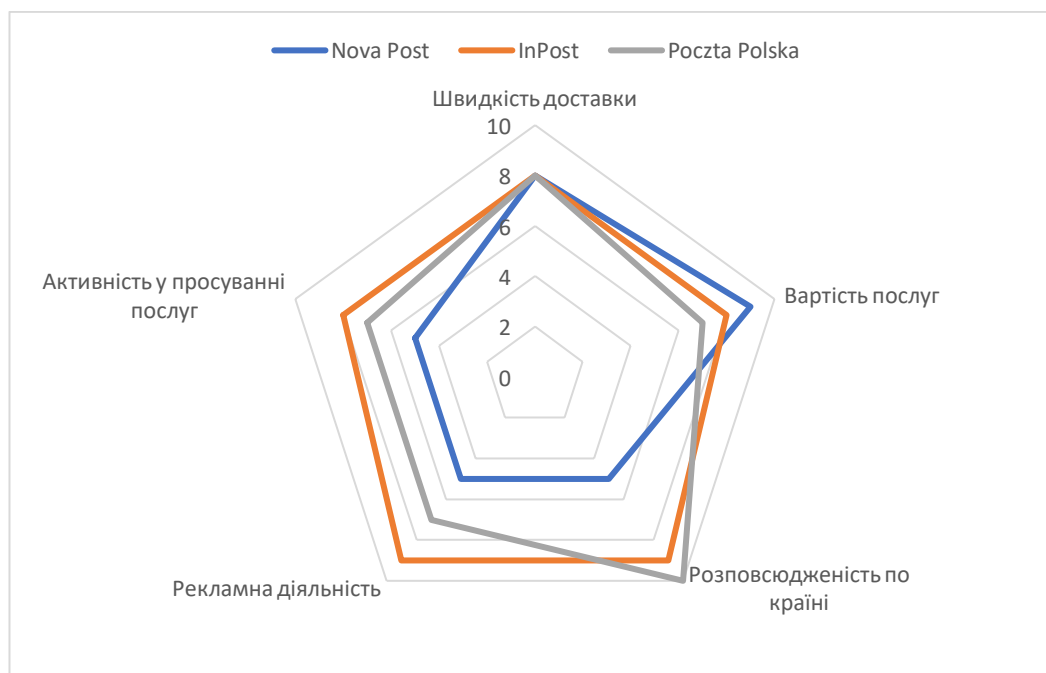


Рис. 2.15. Радар конкурентоспроможності для ринка Польщі

Як видно з радару Nova Post знаходиться ще доволі далеко до конкурентів, вона тільки починає свій шлях у Європі, проте за такими показниками як, вартість та швидкість доставки вона нічим не поступається, тому у перспективі є шанси на закріплення на цьому щільному конкурентному ринку.

Висновки до другого розділу

Група компаній бренду «Нова Пошта» на українському ринку доставки документів та посилок та вантажів функціонує більше 12 років і складається з таких підрозділів: ТОВ «Нова Пошта»; Nova Pay - фінансова установа, через яку здійснюють платежі операції в цифровому форматі; Nova Global - партнерська мережі за межами країни; Nova Post - спрямована на просування послуг на території ЄС; Supernova Airlines - авіакомпанія заснована у 2021 році.

За останні роки Нова пошта захопила лідерство на ринку поштових послуг

України. Війна негативно вплинула на всі сфери життєдіяльності країни і безумовно на ринок перевезень, проте незважаючи на складні обставини, компанія відновила діяльність на довоєнний рівень року і вийшла на прибутковість і знаходиться у першій двадцятці найбільших платників податків. За перше півріччя поточного року загальна сума сплачених групою Нової пошти податків склала більше п'яти млрд грн. На сьогоднішній день, підприємство є одним з найбільших в роботодавців в країні, на якому працюють більше 30 тис. осіб.

У минулому році Нова пошта почала експансію у країни Європи. Стратегія - рухатися слідом за співвітчизниками. Першою країною на цьому шляху стала Польща, у якій вже відкрито 31 відділення. Наступними Nova Post країнами стали Литва, Молдова, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Латвія. Є наміри представлення у Італії, Франції та Австрії.

В розділі було проаналізовано маркетингову діяльність компанії. Відділення є важливим місцем у комунікаційній політиці Нової пошти. POS-матеріали у відділеннях пошти відіграють важливу роль у формуванні корпоративного іміджу. Зовнішня реклама активно застосовується у всіх великих та середніх містах України. Просування сервісів з використання поштоMATів активно застосовувалася у вигляді відео-роликів на платформі Youtube. Соціальні мережі Facebook, Twitter, Instagram активно застосовуються для ознайомлення з новими сервісами, аналізу зворотної інформації від клієнтів.

Нова пошта застосовує інструменти стимулювання збуту, серед яких використання знижок на послуги, проведення акцій, повернення посилок та грошей, застосування програм лояльності, розіграші подарунків.

Соціально-відповідальний напрям є важливою складовою маркетингу компанії, яка має значний досвід спонсорства різних подій. Останнє десятиріччя функціонує гуманітарна пошта, спрямована на безкоштовну доставку соціальної допомоги від благодійних та волонтерських організацій.

Компанія проводить успішну рекламну діяльність, постійно інформує

клієнтів щодо планів, подій та заходів, проводить і спонсорує піар-акції та заходи соціального спрямування, активно застосовує інструменти просування та стимулювання збуту власних послуг.

Тенденції розвитку ринку з початком пандемії Covid-19 сприяли зростанню конкуренції серед операторів поштового зв'язку на ринку України, але головними на сьогоднішній день є: АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес». ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта» мають найбільшу кількість відділень, але суттєвою перевагою ТОВ «Нова пошта» над АТ «Укрпошта» є швидкість доставки і кількість поштоматів. У кожного з операторів присутній повний перелік послуг, проте Нова пошта має найбільше конкурентних переваг та є лідером за швидкістю доставки, кількістю відділень і терміналів.

Аналіз показав що Нова Пошта є беззаперечним лідером на ринку поштових послуг України, поступаючи АТ «Укрпошта» у показниках вартості послуг, кількості відділень по країні, а також у наданні послуг на ринках інших країн.

На ринку поштових послуг Польщі функціонують багато сервісів, що обумовлено достатньо високим рівнем попиту на поштові послуги як представників бізнесу, так і пересічних поляків. За основними показниками для Nova Post у Польщі основними конкурентами є InPost та Poczta Polska. InPost - найбільший польський сервіс. InPost робить ставку на розвиток власної мережі поштоматів. Poczta Polska є національним польським оператором, який володіє більше сьома з половиною тисяч філій та офісів по всій території країни. З аналізу конкурентоспроможності видно, що Nova Post знаходиться ще доволі далеко до конкурентів, вона тільки починає свій шлях у Європі, проте за такими показниками як, вартість та швидкість доставки вона нічим не поступається, тому у перспективі є суттєві шанси на закріплення на цьому висококонкурентному ринку і на інших ринках ЄС.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ПІДХОДІВ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Визначення передумов удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Нова пошта»

На ґрунті еволюційних перетворень галузі логістичних послуг в останні десятиріччя доволі швидко розвивається поштові сервіси, поштова логістика перетворюється на галузь з високим потенціалом розвитку, яка характеризується стрімкою динамікою розвитку і значними перспективами. Перевагами поштового сервісу «Нова пошта» є відносно низькі тарифи та гнучкість у пристосуванні до умов зовнішнього середовища, проте вихід на міжнародні ринки зумовлює жорстку конкурентну боротьбу, тому варто звернути увагу на один з основних критеріїв конкурентоспроможності на ринках пропозиції послуг, а саме на аспектах якості обслуговування.

Відмінності в сфері обслуговування на противагу товарній концепції базуються на характеристиках послуг, які включають; нематеріальність, неоднорідність, невеликий термін користування і нерозривність від постачальника. Такі аспекти обслуговування значно ускладнюють оцінку обслуговування на відміну від якості продукту, який вимірюється об'єктивно за допомогою таких факторів, як технічні характеристики, довговічність і наявність дефектів, тощо.

Дослідниками Парасураманом Цайтхамлем та Грунрусом було запропоновано модель вимірювання якості послуг SERVQUAL. Спочатку було виділено три складові якості обслуговування; технічна якість пов'язана з тим, що надається (результат), функціональна якість стосується процесу надання послуг

(як вони надаються), та якість іміджу яка визначається як корпоративний імідж компанії [8]. Послідовний розвиток моделі призвів до появи п'яти складових, тобто матеріальні властивості, надійність, відповідність, впевненість і емпатію. Більш детально складові моделі визначають:

- матеріальні властивості - приміщення, обладнання та зовнішній вигляд працівників;
- надійність - здатність виконувати обіцяну послугу надійно та точно;
- відповідність - готовність допомогти клієнтам та швидко обслуговувати;
- впевненість - навички та ввічливість співробітників та їхня здатність викликати довіру;
- емпатія - індивідуальна увага та турбота, яку компанія пропонує клієнтам.

Недоліки у роботі служб сервісів виникають, коли послуга не надається так, як очікують клієнти. Фактично, збій служби виникає через сприйняття клієнтом послуги, а не тому, що компанія вважає, що послуга є недостатньої якості. Загалом перебої виникають з декількох причин:

- послуга може виявитися у не повному обсязі, або взагалі відсутня;
- послуга може надаватись із запізненням або надто повільно;
- результат може бути хибним або погано реалізованим;
- обслуговуючий персонал може бути грубим або неухважним.

Усі ці типи невдач можуть викликати негативні почуття та реакцію клієнтів. Якщо їх залишити невирішеними, вони можуть призвести до зниження довіри споживачів, незадоволених і втрачених клієнтів, а також до негативної інформації. Крім того, це може бути складним для фірми через організації захисту прав споживачів або втручання регулюючих органів [5].

Недоліки в обслуговуванні можна класифікувати у відповідності до поведінки персоналу, у разі виникнення події, можна аналізувати: дії основних служб; запитів на індивідуальне обслуговування; рівень продуктивності

співробітників. З іншої сторони, подібні ситуації, незважаючи на це, є достатньо передбачуваними і виникають як під час розробки, так і в результаті надання послуг. Вони включають обставини, коли послуга не відповідає переконанням споживача.

Модель передбачає анкетування з парними твердженнями для кожної складової, з метою оцінити якість сервісу. Клієнтів опитують з застосуванням шкали Лайкерта, яка зазвичай становить від 1 (зовсім не згоден) до 7 (повністю згоден). Оцінка показує розрив між очікуваннями від послуг та отриманим результатом, що дає змогу менеджменту компаній корегувати власну діяльність.

Виділимо можливі розриви оцінок параметрів моделі SERVQUAL для операторів ринку поштових послуг (рис. 3.1).

Одним з найбільш важливих розривів полягає у розбіжностях між реальними очікуваннями споживачів та уявленнями менеджменту компаній щодо них. Причини розриву можуть полягати у невірній інтерпретації попиту в результаті маркетингових досліджень, а також у складній ієрархії менеджменту. Очевидним рішенням є ретельне вивчення особливостей попиту на локальних ринках.

Розрив 1 стосується ринкової інформації. Найголовніша прогалина полягає в розрізненні між реальними очікуваннями споживачів та ініціативою менеджменту щодо очікувань споживачів. Причини прогалин можуть бути не в ринковій орієнтації. Пошти не в змозі запропонувати своїм клієнтам очевидне уявлення про послуги, які вони збираються надавати, також може бути недостатньо даних від організації до споживачів. Іншою причиною є структура компаній, яка складається зі складної ієрархії.

Щоб зменшити дію такого розриву моделі, слід покращити результати дослідження, щоб вони могли вивчити та визначити вимоги та бажання клієнтів. У великих компаніях, таких як Нова пошта, де є додатковий рівень менеджменту, адміністрація повинна бути впевнена, що є налагоджені функціональні зв'язки знизу-вгору [51].

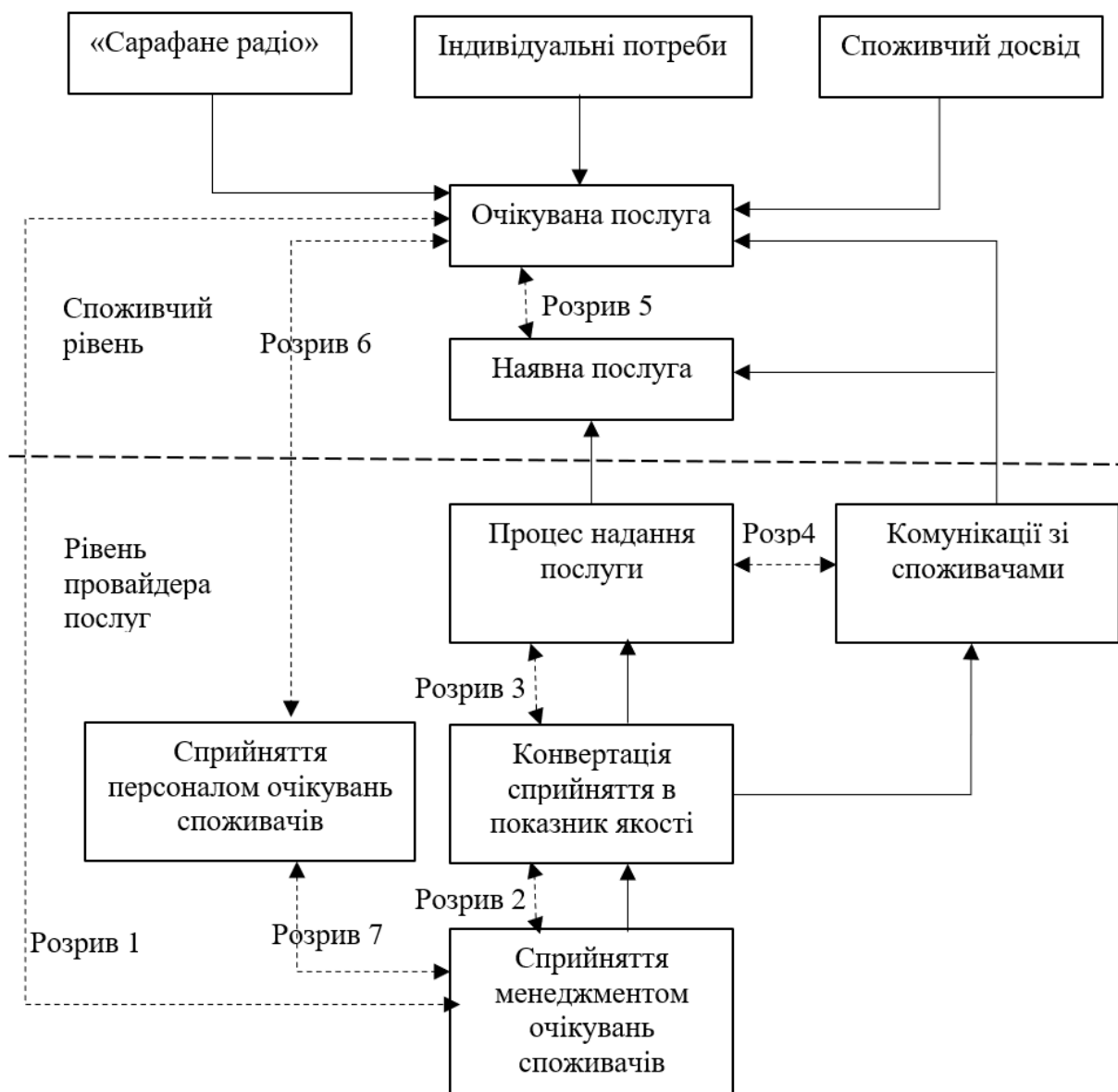


Рис.3.1. Модель SERVQUAL для поштових сервісів

Розрив 2 пов'язаний з низкими стандартами якості послуг. Він описує варіацію умов якості з погляду постачальника на очікування рівня якості з точки зору клієнтів. Причиною цього розриву є неадекватна прихильність до якості послуг. Прогнозування в компаніях може бути хибним, а також може мати відсутність досяжних цілей. Ця складність також пов'язана з первинним недоліком підходу. Також імовірно, що менеджмент має достатньо даних про очікування споживачів, але керівництво компанії мають підтримувати

двосторонній зв'язок із персоналом на місцях (відділеннях), з метою імплементації стратегії оптимальним способом.

Розрив 3 стосується продуктивності послуг. Цей розрив пов'язаний з невдалим менеджментом персоналу і стосується ситуацій, коли якість послуг не забезпечується завдяки недосвідченому або некваліфікованому персоналі. Іншою причиною може бути недостатня командна робота, яка, в свою чергу, впливає на загальний результат. Розвиток можна здійснити шляхом модифікації систем управління для подальшої стандартизації, шляхом навчання співробітників і налагодження командної роботи. У багатьох випадках навіть кваліфікація персоналу та мікроклімат колективу породжують конфлікти.

Розрив 4: прогалини внутрішньої комунікації свідчать про непередбачуваність пропозиції послуги комунікації зі споживачами. Розрив може виникнути, якщо ринок і процеси здійснення послуг не аналізуються належним чином. Здебільшого споживачі суб'єктивні щодо того, що вони слухають і як сприймають послуги. Така компанія, як Нова пошта, є однією з великих поштових сервісів, яка надає широкий спектр послуг, тому слід проводити постійний моніторинг відповідності політики маркетингових комунікацій з організацією всіх процесів надання послуг.

Розрив 5 дає уявлення про різницю між очікуваннями споживачів від послуги та реально існуючою послугою. Клієнти очікують відповідного рівня обслуговування на місцях, швидкості доставки, надійності, відсутності втрат та пошкоджень посилок. На очікування від послуги впливає фактор так званого «сарафанного радіо», чуток, інформації від найближчого кола, власного досвіду та існуючих потреб та побажань. Цей розрив у організації може погано вплинути на імідж організації загалом.

Розриви 6 та 7 дають змогу зрозуміти відмінності у сприйнятті очікування від послуги споживачів та сприйнятті очікувань від персоналу пошти та топ-менеджменту компанії, а також між собою всередині підприємства, такі типи зв'язків обтяжені високою суб'єктивністю. Для усунення розривів такого типу

слід зосереджувати увагу на налагодження двосторонніх комунікацій між споживачами та персоналом компанії шляхом організації постійних опитувань щодо відповідності якості сервісів очікуванням і які проблеми мають бути подолані. Результати опитування мають аналізуватися менеджментом компанії і організації комунікацій з персоналом на місцях проводити заходи, спрямовані на оптимізацію роботи в питаннях якості.

Розриви у стандартах обслуговування виникають з причин недостатніх стандартів в питаннях якості поштових послуг. Загальна якість послуг поштових перевезень складається з надійності, швидкості поставок, не ушкодження в процесі транспортування та зберігання, рівня сервісу у відділеннях, що досягається шляхом узгодження та координації дій усіх учасників процесів. Важливим аспектом забезпечення якості тут виступає роль кваліфікації кадрів і рівень менеджменту на всіх управлінських ланках та відокремлених структурних підрозділах. Розрив у очікуванні клієнтів якості поштових послуг дає уявлення про різницю між очікуваннями споживачів і власним поглядом на пропоновану послугу. Клієнти очікують на відповідну якість певного типу послуг від перевізників. Очікування клієнтів часто залежать від індивідуальних побажань, вербальних рекомендацій і досвіду попередніх послуг. Такий розрив може суттєво вплинути на імідж оператора.

Якість обслуговування поштових компаній можна розглядати не тільки з огляду на фактори часу доставки, надійності пропонованих послуг, пропускну здатність відділень, регулярності і можливих обсягів перевезень, але й з позиції якості обслуговування клієнтів: часу витраченого у чергах, робочі дні і години, оперативності та ввічливості персоналу з точки зору саме споживачів.

Перевагами застосування моделі SERVQUAL у сфері поштових послуг є широке охоплення у напрямі вимірювання якості послуг. Важливою особливістю моделі є застосування його інструментів для порівняльного аналізу, що дозволяє визначати конкурентні переваги і недоліки підприємства за широким спектром параметрів. На додаток, модель дає змогу оцінювати якість послуг з точки зору

клієнта, одночасно відстежуючи очікування та сприйняття клієнтів у часі, а також розбіжності між ними, що дозволяє визначати розриви у якості у відповідності до різних вимірів.

3.2. Оцінка показників якості діяльності ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових послуг Польщі

На ринку поштових послуг Польщі на сьогоднішній день спостерігається щільна конкуренція, при якій найважливішим фактором конкурентоспроможності виявляється лояльність споживачів до постачальника послуг [45], тому важливим представляється оцінити розриви у сприйнятті клієнтами якості послуг Нової пошти.

На основі проведеного опитування серед клієнтів на ринку Польщі визначимо відхилення між очікуваннями та сприйняттям основних складових моделі SERVQUAL для Нової пошти.

Одною з важливих складових є матеріальне представлення послуги (physical evidence), яка представляє зовнішнє уявлення споживачів про компанію (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Відхилення за показником «матеріальне представлення послуги»

Характеристики	Середнє значення очікування (Р)	Середнє значення сприйняття (Е)	Розрив (Р-Е)
Територіальна доступність відділень	4,25	3,9	-0,35
Відповідність робочих годин, наявність черг - зручності клієнтів	4,1	3,85	-0,25
Корпоративне оформлення екстер'єру та інтер'єру відділень	3,8	3,7	-0,1
Корпоративний одяг та вигляд співробітників	3,75	3,65	-0,1
Середнє за показниками	3,975	3,775	-0,2

З таблиці 3.1 видно, що для всіх факторів матеріального представлення послуг середні оцінки очікувань коливаються від 3,7 до 4,2. Найбільш значимою характеристикою виявилось територіальна доступність відділень, і розрив між очікуваннями і сприйняттям наявної кількості є найбільш відчутним. Очевидним представляється подальше розширення мереж відділень по території країни. Відповідність робочих годин та ситуація з чергами дещо ближче до очікувань, проте слід задуматися про можливість зміщення робочого дня ближче до вечірніх годин, для надання змоги споживачам відправляти та отримувати посилки після 20 години. Ситуація щодо корпоративної культури оформлення вигляду відділень та персоналу є менш важливими, і більше відповідають очікуванням. Середні бали для очікувань дорівнюють 3,9.

Важливою оцінкою є порівняння за фактором надійності обслуговування споживачів (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Відхилення за показником «надійність»

Характеристики	Середнє значення очікування (Р)	Середнє значення сприйняття (Е)	Розрив (Р-Е)
Здатність до здійснення швидких доставок	4,31	4,15	-0,16
Забезпечення неушкодженості посилок	4,25	4,15	-0,1
Здатність забезпечення комплексності обслуговування	3,95	3,8	-0,15
Надійність і послідовність пошти відділення у вирішенні скарг клієнтів	3,6	3,5	-0,1
Середнє за показниками	3,93	3,9	-0,13

Оцінка здатності здійснення швидких доставок і збереження цілісності посилок виявилися найбільш пріоритетними, відхилення очікування за ними склали, відповідно 0,16 та 0,1 бали, що спрямовує компанію на оптимізацію процесів доставки в питаннях пришвидшення та більш ретельної уваги при завантаженні-розвантаженні та транспортуванні до збереження неушкодженості вантажів.

Показник «відповідність реакції» включає реакції персоналу компанії на можливі запити користувачів (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Відхилення за показником «відповідність реакції»

Характеристики	Середнє значення очікування (Р)	Середнє значення сприйняття (Е)	Розрив (Р-Е)
Вчасне повідомлення про поточний стан виконання послуги	4,25	4,15	-0,1
Здатність гнучко адаптуватися до зміни вимог послуг	4,20	4,09	-0,11
Здатність персоналу чітко спілкуватися з клієнтами	3,8	3,7	-0,1
Якість управління CRM	3,8	3,6	-0,2
Середнє за показниками	4,01	3,89	-0,13

Отримання вчасних повідомлень щодо стану виконання послуги на думку споживачів вважається найбільш важливим з блоку реакції компанії, розрив між очікуванням та реалізацією відносно невеликий, тому в слід дещо коректувати роботу операторів щодо своєчасного заповнення даних про поточний стан доставки. Здатність адаптуватися до вимог ринку залежить від постійного моніторингу запитів споживачів, тобто налагодження двосторонньої комунікації з клієнтами. До цієї задачі можна віднести коректний відбір і навчання персоналу поштових відділень. Нова пошта регулярно приділяє увагу підвищенню комунікаційної підтримки споживачів, набір персоналу міжнародних відділень проводиться з урахуванням забезпечення вільного спілкування з клієнтами на їх рідній мові. Якість управління системою менеджменту якості (CRM) передбачає передусім забезпечення своєчасного інформування клієнтів щодо наявних пропозицій і іншої важливої інформації на сайті компанії та мобільному додатку на мовах, якими спілкуються споживачі, тому на майбутнє слід перекладати всю необхідну інформацію на європейські мови.

Наступним показником оцінимо впевненість, яка характеризує рівень довіри споживачів до відповідних видів діяльності (табл. 3.4).

Відхилення за показником «впевненість»

Характеристики	Середнє значення очікування (Р)	Середнє значення сприйняття (Е)	Розрив (Р-Е)
Загальний рівень довіри клієнтів до компанії	3,8	3,6	-0,2
Рівень довіри до персоналу у вирішенні скарг і проблем клієнтів	3,4	3,14	-0,26
Компетентність, знання та вміння персоналу відповідати на запитання клієнтів.	3,4	3,2	-0,2
Відчуття комфорту та безпеки клієнтами на всіх стадіях здійснення послуги	3,4	3,2	-0,2
Середнє за показниками	3,5	3,29	-0,26

Загальний рівень довіри клієнтів до Nova Post на міжнародних ринках на сьогоднішній день знаходиться на невисокому рівні з зрозумілих причин, адже пошта тільки почала завойовувати ринки Європи і орієнтується переважно на громадян України які переходять від бойових дій, а отже для громадян Євросоюзу варто було б запровадити відповідну програму лояльності. Інші складові параметру «впевненість» також корелюють до рівня загальної довіри, рівень довіри до персоналу, його компетентність у вирішенні нетипових завдань значною мірою залежить від досвіду, якого ще немає або недостатньо у новачків, особливо у носіїв місцевих мов. З метою пришвидшення адаптації нових працівників варто формувати штати іноземних відділень з досвідчених працівників пошти з України, а новим працівникам проводити фахові тренінги на постійній основі.

Оцінка відхилень за показником «емпатія» (чуйність, розуміння почуттів, людяність, співпереживання) носить суто емоційний, суб'єктивний характер, проте досвід функціонування закладів надання послуг в форматі «людина-людині» свідчить, що такий фактор часто є визначальним для багатьох споживачів в процесі вибору сервісу (табл. 3.5).

Відхилення за показником «емпатія»

Характеристики	Середнє значення очікування (P)	Середнє значення сприйняття (E)	Розрив (P-E)
Доброчливе ставлення персоналу відділення	3,9	3,75	-0,15
Надання індивідуальної уваги клієнтам	3,8	3,6	-0,2
Персонал докладє зусиль, щоб зрозуміти потреби клієнтів	3,75	3,6	-0,15
Ввічливість персоналу, вибачення клієнтам за незручності.	3,8	3,4	-0,4
Середнє за показниками	3,8	3,6	-0,23

Ввічливість персоналу особливо цінується клієнтами, над цим показником компанії слід попрацювати, оскільки Нова пошта розширює мережу за рахунок франчайзингових угод, контроль за дотриманням корпоративної культури, яка включає в себе етику спілкування з клієнтами не може бути повністю передано на аутсорсинг, тобто контроль за дотриманням корпоративної етики є важливим елементом створення лояльності споживачів і впливає на відношення до загального бренду компанії.

Результати за всіма показниками відхилення якості обслуговування разом зі зваженою оцінкою важливості кожної складовою зведемо у одну таблицю і визначимо ранг за кожною складовою (табл. 3.6).

Підсумовуючи, найважливішим показником споживачі обрали надійність поставки, що включає швидкість доставок, забезпечення неушкодженості посилок, комплексність обслуговування, проте розрив між бажаним обслуговуванням та існуючим є не дуже великим. Менеджменту компанії слід звернути увагу на комунікаційну складову з метою кращого представлення компанії на висококонкурентному ринку, яким є ринок Польщі, та й інші європейські ринки.

Ранжування показників якості моделі SERVQUAL

Показники	Середнє значення розривів (P-E)	Вага показників	Зважені значення розривів	Ранг
Матеріальне представлення послуги	-0,2	20,5	-4,1	2
Надійність	-0,13	40,8	-5,304	1
Відповідність реакції персоналу	-0,13	18,5	-2,405	4
Впевненість	-0,26	11,2	-2,912	3
Емпатія	-0,23	9	-2,07	5

Досягнення високого рівня лояльності можливе лише за умови дотримання високого рівня обслуговування протягом значного періоду часу, як правило декілька років, при цьому не слід забувати про важливість людського фактору в переважній кількості процесів пов'язаних з безпосередніми контактами зі споживачами.

3.3. Формування підходів щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта» на міжнародних ринках

Результатами проведених досліджень і оцінок показали доцільність подальшого розвитку політики комунікації зі споживачами та просування бренду компанії, а також основних послуг.

Взагалі поширеним явищем для великих гравців ринку є фіксація на декількох складових маркетингових комунікацій, таких як зовнішня реклама та заходи з стимулювання збуту, що може призводити до появи ситуації порушення балансу у використанні інструментів комунікацій [57].

У зв'язку з ситуацією, що склалася в нашій країні у минулому році Нова пошта не приймала жодної участі у інформаційно-подієвому маркетингу, тобто виставковій діяльності, конференціях, ярмарках. Вихід на європейські ринки відкриває нові можливості у даному напрямі, оскільки такі інструменти є

відносно недорогими засобами привертання уваги підприємницької спільноти. До участі у відповідних заходах слід готуватися заздалегідь, розробивши відповідні пропозиції для представників різних сегментів бізнес-сектору і запланувавши на наступний рік проект участі у таких форумах.

Минулий рік також показав скорочення у стимулюванні збуту, у цьому році було робота в цьому напрямі активізувалося, так з'явилися акції щодо відправки для підприємців з використанням поштоматів, знижки на відправку в окремі країни Європи, безкоштовні доставки автотоварів, оплата доставки в кредит та інше, проте такі ініціативи стосуються переважно громадян України, а не закордонних споживачів. В напрямі стимулювання збуту варто розробити і запропонувати заходи заохочення саме розраховані на локальну аудиторію.

Результати опитувань свідчать про очікування споживачів щодо надання знижок та спеціальних умов, тому стратегія проникнення на нові ринки має підкріплюватися ініціативами щодо цінової привабливості для потенційних клієнтів. Стимулювання збуту як звичайних споживачів так і представників бізнесу на початкових кроках становлення бізнесу напевно є одним з найбільш ефективних засобів привертання уваги.

Вибір каналів просування інформації щодо стимулювання збуту. Серед усіх наявних способів передачі інформації про компанію, послуги, тарифи та акції та знижки найбільш дієвим представляється Інтернет, а саме офіційний інтернет-сайт, мобільний додаток і соціальні мережі та месенджери. Всі інтернет-ресурси мають бути представлені не тільки англійською мовою, але й на мові де функціонують відділення пошти. Важливим є просування компанії в соціальних мережах YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, Tiktok з орієнтацією на широкі верстви населення всіх вікових категорій для представлення масовому ринку. Контент має бути різноспрямованим в залежності від медіа-каналу: тим що інформує, мотивуючим, розважальним, але обов'язково мовою локальних споживачів. Загалом застосування сучасних інструментів маркетингових комунікацій, таких як SMM (Social marketing media) дозволять привернути увагу

до послуг компанії аудиторію більш молодого віку. Nova Post використовує власну сторінку в Instagram для споживачів в Польщі, проте сторінка знаходиться на початковій стадії, кількість дописів складає 140, кількість читачів не досягла сьомі з половиною тисяч, тобто робота в даному напрямі має бути активізована. Дієвим засобом сучасних маркетингових комунікацій є таргетована інтернет-реклама, яку можна застосовувати в соціальних медіа. Важливим є постійна робота по нагадуванню споживачам про новини та акції компанії через написання постів у Instagram та Facebook [95].

Загалом маркетингові комунікації Nova Post мають включати весь спектр інструментів починаючи від зовнішньої реклами і закінчуючи прямим маркетингом (рис. 3.2)



Рис. 3.2. Комплекс комунікацій для Nova Post

Комплексне удосконалення комунікаційної політики Nova Post може включати:

1. Робота над іміджем, шляхом поширення інформації в популярних локальних засобах масової інформації щодо позитивних сторін Нової пошти, та створення образу на зразок «швидка і безперебійна доставка посилок», а також «надійність навіть у надскладних умовах».

2. Активізація зворотного зв'язку з клієнтами шляхом залучення аудиторії соціальних мереж до обговорення особливостей надання послуг, впровадження на постійній основі опитувань щодо якості відповідних сервісів.

3. Нарощування зусиль зі стимулювання збуту шляхом впровадження різноманітних акцій та конкурсів, пропозиції знижок для представників бізнес спільноти та пересічних громадян;

4. Поширення обсягу соціально-відповідальної активності в напрямі інформування аудиторії щодо дотримання норм трудового законодавства, боротьби за рівні права жінок, оптимізація інтернет-ресурсів в питаннях створення зручностей для осіб з обмеженими можливостями (голосового озвучення дій на сайті та мобільному додатку), підтримка соціальних ініціатив і спонсорська діяльність, спрямованість на питання збереження довкілля;

5. Застосування сучасних маркетингових інструментів, таких як візуальний продакт плейсмент на різних інтернет-майданчиках, флешмоби з залученням відомих лідерів думок. Візуальний продакт-плейсмент у відео кліпах, мобільних іграх для гаджетів та інших медіа має стимулювати пізнаваності бренду пошти та послуг, що пропонуються. Запуск флешмобів можна поєднувати з соціально-відповідальною складовою, наприклад поширення використання екологічного пакування може привернути увагу до питань збереження довкілля.

Наступним напрямом є удосконалення обслуговування клієнтів. За результатами проведеної оцінки розривів між очікуваннями споживачів щодо якості сервісу пошту було виявлено доцільність подальшого відкриття відділень

пошти, оскільки розширення мережі має сприяти зручності клієнтів, адже офіси слід розташовувати в максимальній досяжності.

Розклад роботи у робочі та вихідні дні дають певну конкурентну перевагу компанії, робочі години можна дещо змістити у деякі дні робочого тижня для більшої гнучкості графіку роботи відділень наприклад у напрямі наближення до вечірніх годин, для більшої зручності у отриманні або відправці посилок після закінчення робочого дня споживачів. Заздалегідь необхідно ретельно планувати завантаженість співробітників у години пік для зменшення можливих черг, оскільки наявність черг суттєво впливає у негативному сенсі на сприйняття закладу загалом. Важливо проводити моніторинг у відділеннях вимог щодо дотримання вимог корпоративної культури компанії у питаннях забезпечення всіма необхідними інформаційними, пакувальними матеріалами, фірмовим одягом, елементами інтер'єру.

Управління оперативністю доставок і проблемами забезпечення цілісності вантажів в процесі транспортування є одним з найважливіших завдань, які впливають на позитивне сприйняття пошти. Оцінка відношення клієнтів показала, що варто звернути увагу на пришвидшення термінів доставки та більш ретельної уваги при зберіганні та транспортуванні посилок.

Підтримка інформування щодо стадій виконання послуг для клієнтів компанії вважається одним з важливих показників якості обслуговування, для покращення цієї послуги варто оптимізувати роботу операторів в напрямі пришвидшення у занесенні поточних даних про стадії доставки. З метою ефективного управління комунікаціями зі споживачами необхідно проводити ретельний відбір персоналу відділень і впроваджувати тренінги з підвищення кваліфікації кадрів на перманентній основі. Слід відзначити, що компанія приділяє увагу питанню організації двосторонніх комунікацій, відбір кадрів відділень у Європі проводиться з урахуванням забезпечення спілкування з споживачами на локальних мовах, проте цей напрям справляє важливий вплив

на сприйняття загального іміджу пошти, і тому потребує постійного вдосконалення.

У напрямі управління системою менеджменту якості головну увагу слід приділити своєчасному забезпеченню комунікаціями зі споживачами щодо пропозицій персональних акцій, знижок та інформації про відкриття нових відділень у мобільному застосунку, соціальних мережах, інтернет-ресурсах компанії, на мовах спілкування локальних клієнтів.

Компанія має працювати над підвищенням рівня довіри європейських споживачів оскільки з зрозумілих причин на теперішній час громадяни ЄС недостатньо обізнані про Nova Post. До минулого року компанія переважно орієнтувала власні комунікації на вітчизняних споживачів, у цьому році Нова пошта активно розширяється маючи стратегію слідування за українськими біженцями, проте для подальшої диверсифікації варто було б запровадити програму лояльності для громадян країн в яких проходить експансія. Рівень довіри споживачів до персоналу компанії, залежить від його компетентності у вирішенні завдань різної складності, часто нетипових, тобто від досвіду співробітників, якого або ще немає, або недостатньо у нових працівників, у нових європейських відділеннях. Для полегшення процесів адаптації нових співробітників слід підходити до питання кадрового забезпечення європейських відділень з позиції наповнення досвідченими працівниками Нової пошти, а також проведенням для новачків навчально-тренувальних занять.

В результаті охоплення нових для Nova Post ринків підняло питання адаптації до більш конкурентної боротьби за споживачів та подальшого закріплення на ринках поштових послуг Європи. В таких умовах на перший план виходять два основні напрями розвитку, це удосконалення якості надання послуг та посилення маркетингових комунікацій. Вважаємо, що запропоновані шляхи мають сприяти підвищенню конкурентоспроможності Нової пошти на європейських ринках і дозволять компанії не тільки не втрачати власних клієнтів,

але й залучати нових споживачів і закріплювати власні позиції на міжнародних ринках поштових послуг.

Висновки до третього розділу

Перевагами Nova Post є невисокі тарифи а також гнучкість у адаптації до умов зовнішнього середовища, однак вихід на європейські ринки зумовлює більш щільну конкуренцію, яка вимагає більшої уваги до одного з основних критеріїв конкурентоспроможності на ринках послуг, а саме на якості обслуговування.

Для визначення напрямів удосконалення якості пропонуємо застосування моделі SERVQUAL для операторів ринку поштових послуг, де виділили розбіжності у оцінках її параметрів між очікуваннями клієнтів та наявним становищем. В якості основного ринку для перевірки параметрів моделі було обрано ринок поштових послуг Польщі, оскільки для Нової пошти він є важливим, компанія намагається закріпитися на ньому, тобто фактично він представляє плацдарм для подальшої експансії у країни Західної Європи.

За результатами оцінки було визначено що, найбільш значущим показником клієнти обрали надійність поставки, що включає швидкість доставок, забезпечення неушкодженості посилок, комплексність обслуговування. Керівництву Nova Post слід звернути увагу на маркетингову політику комунікацій для посилення позицій компанії на висококонкурентних європейських ринках.

Досягнення високого рівня лояльності можливе лише за умови дотримання високого рівня обслуговування протягом значного періоду часу, як правило декілька років, при цьому не слід забувати про важливість людського фактору в переважній кількості процесів пов'язаних з безпосередніми контактами зі споживачами.

В напрямі удосконалення комунікаційної політики Nova Post слід звернути

увагу на просування іміджу, шляхом поширення інформації в місцевих ЗМІ у висвітленні сильних сторін компанії з позиціонуванням як надійного партнера і швидкого перевізника.

Варто активізувати зворотній зв'язок з споживачами з залученням аудиторії соціальних мереж для отримання інформації, яка допоможе удосконалення процесів надання послуг, впровадження на постійній основі опитувань щодо якості відповідних сервісів. Необхідно посилювати зусилля зі стимулювання збуту з впровадженням пропозиції знижок, акцій та конкурсів для перспективних сегментів споживчого ринку.

В напрямі представлення Nova Post, як соціально-відповідальної компанії, що на сьогоднішній день є суттєвим фактором конкурентоспроможності на європейських ринках варто посилити інформування аудиторії щодо питань підтримки соціальних ініціатив і спонсорська діяльності, збереження довкілля, дотримання норм трудового законодавства, боротьби за права незахищених груп громадян.

В розділі обґрунтовується доцільність активізація застосування маркетингових інструментів комунікацій, таких як візуальний продакт-плейсмент в різних медіа а також флешмобів з залученням лідерів думок. Візуальний продакт-плейсмент у різних відео, програмах та іграх для смартфонів має сприяти пізнаваності загального бренду компанії і пропонованих продуктів. Флешмоби варто спрямовувати у соціально-відповідальну площину, наприклад поширення використання екологічного пакування може привернути увагу до питань збереження довкілля.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведений аналіз господарської та маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» та запропоновані підходи щодо удосконалення маркетингової діяльності на міжнародних ринках.

Компанія «Нова Пошта» на вітчизняному ринку поштових послуг діє з 2001 року. На сьогодні Нова пошта представлена групою компаній, які включають саме ТОВ «Нова Пошта» а також: Nova Pay - фінансовий заклад, для здійснення платежів; Nova Global – партнерські міжнародні доставки; компанія Nova Post - поштовий сервіс на території ЄС; Supernova Airlines - авіакомпанія для здійснення власних авіаперевезень.

Здійснивши непростий шлях на вітчизняному ринку поштових послуг ТОВ «Нова Пошта» за останні роки вийшла на лідируючі позиції. Військовий стан негативно вплинув на всі сфери життєдіяльності країни, проте незважаючи на обставини, підприємство зуміло відновити показники на довоєнний рівень.

З 2022 року компанія почала експансію у країни ЄС. Головна стратегія розширення - рухатися слідом за українцями. Першою країною на цьому шляху стала Польща, у якій вже відкрито 31 відділення. Наступними країнами стали Литва, Молдова, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Латвія. Є наміри представлення у Італії, Франції та Австрії.

Аналіз маркетингової діяльності показав, що відділення пошти відіграють важливу роль у формуванні корпоративного іміджу. Зовнішня реклама активно застосовується у всіх великих та середніх містах України. Соціальні мережі Facebook, Twitter, Instagram активно застосовуються для ознайомлення з новими сервісами, аналізу зворотної інформації від клієнтів. Компанія активно застосовує інструменти стимулювання збуту.

Політика соціальної відповідальності перед суспільством є важливою складовою маркетингу Нової пошти, проводиться гуманітарний робота,

спрямована на безкоштовну доставку соціальної допомоги від благодійних та волонтерських організацій.

Нова пошта проводить рекламну діяльність, інформує споживачів щодо планів, подій та заходів, спонсорує PR- заходи соціального спрямування, активно застосовує інструменти стимулювання збуту.

Головними конкурентами на ТОВ «Нова Пошта» на сьогоднішній день є АТ «Укрпошта» та ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес». За результатами аналізу виявлено, що у всіх компаній присутній повний перелік послуг, проте Нова пошта має найбільше конкурентних переваг та є лідером за швидкістю доставки, кількістю відділень і терміналів.

В роботі проведено аналіз ринку поштових послуг Польщі, оскільки на сьогодні він є одним з найбільш важливих міжнародних ринків для Нової пошти.. За основними показниками для Nova Post у Польщі основними конкурентами є InPost та Poczta Polska. Аналіз конкурентоспроможності показав, що Nova Post знаходиться ще доволі далеко до конкурентів, вона тільки починає свій шлях у країнах Євросоюзу, проте за такими показниками як, вартість та швидкість доставки вона нічим не поступається, тому у перспективі є суттєві шанси на закріплення на даному ринку і на інших ринках Європи.

Головними перевагами Nova Post є відносно невисокі тарифи а також гнучкість у адаптації до умов зовнішнього середовища, однак вихід на європейські ринки зумовлює більш щільну конкуренцію, яка вимагає більшої уваги до одного з основних критеріїв конкурентоспроможності на ринках послуг, а саме на якості обслуговування.

В роботі запропоновано для визначення напрямів удосконалення якості маркетингової діяльності застосування моделі SERVQUAL. В якості основного ринку для перевірки параметрів моделі було обрано ринок поштових послуг Польщі.

Оцінка параметрів моделі SERVQUAL показала, що значущим показником клієнти обрали надійність поставки, що включає швидкість доставок,

забезпечення неушкодженості посилок. Досягнення високого рівня лояльності можливе за умови дотримання високого рівня обслуговування, при цьому не слід забувати про важливість людського фактору в переважній кількості процесів пов'язаних з безпосередніми контактами зі споживачами.

Для удосконалення комунікаційної політики компанії слід звернути увагу на просування іміджу, шляхом поширення інформації в місцевих засобах масової інформації у висвітленні позитивних сторін компанії з позиціонуванням як надійного партнера і швидкого перевізника. Слід активізувати зворотній зв'язок з споживачами з залученням аудиторії у соціальних мережах, впровадження на постійній основі опитувань щодо якості відповідних сервісів. Необхідно посилювати стимулювання збуту з впровадженням пропозиції знижок, акцій та конкурсів для перспективних сегментів споживчого ринку.

Соціально-відповідальність компанії, що на сьогоднішній день є суттєвим фактором конкурентоспроможності на європейських ринках, тому варто посилити інформування аудиторії щодо питань підтримки соціальних ініціатив і спонсорської діяльності, збереження довкілля, дотримання норм трудового законодавства.

В роботі обґрунтовується доцільність застосування таких інструментів маркетингових комунікацій, як візуальний продакт плейсмент в різних медіа а також флешмобів з залученням лідерів думок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abugre J. B., Anlesinya A. Corporate social responsibility strategy and economic business value of multinational companies in emerging economies: The mediating role of corporate reputation. *Business Strategy and Development*. 2020. Vol. 3, Issue 1. P. 4–15. URL: <https://doi.org/10.1002/BSD2.70>
2. Beko, J. And Jagric, T. Demand models for direct mail and periodicals delivery services: Results for a transition economy. *Applied Economics*, 43, 2017. pp.1125-1138
3. Dragan O. I., Tertychna L. I., Rybak N. O. Strategic development of higher education in ukraine. *Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine*. Collective monograph. Vol. 1. Poland: “Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 2018. 308 p.
4. Draws L. Die BCG Matrix einfach erklärt mit Beispiel. Scribbr. URL: <https://www.scribbr.de/modelle-konzepte/bcg-matrix/>
5. Ibrahim E. B., Harrison T. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*. 2019. Vol. 28, Issue 7. P. 639–658. URL: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1609571>
6. Kniazieva T., Smerichevskyi S., Kolbushkin Yu. Method of Strategic Planning and Management Decisions Making Considering the Life Cycle Theory. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol 3, No 5. pp. 175–182.
7. Kovács B., Szakály Z., Kontor E. The emergence of a holistic marketing concept in the market orientation construct – validation of a new measurement tool. *Acta academica karviniensia*. 2021 Volume XXI (1), pp. 29–41.
8. Ladhari, R. A review of twenty years of SERVQUAL research, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 1(2). 2018. P.172-198.
9. Morgan N. A., Whitler K. A., Feng H. et al. Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. Vol. 47, Issue 1. P.

4–29. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>.

10. Oliinyk O., Rohovoi S. Financial condition of the enterprise in the context of liquidity and solvency. *Agrosvit*. 2018. No. 19. P. 34. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2018.19.34>

11. Piletska, S T; Tkachenko, YeV. Enterprise Innovative Potential in the System of Anti-Crisis Management. *Облік і фінанси*. Київ. Том 87, (2020): 178-184. URL: <https://www.proquest.com/openview/b402c65fad837d9c5f5e828a04eb239e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2042771>

12. Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, (2018) P. 238-257.

13. Smith A. *Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Scotland: HardPress, 2020. 522 p.

14. Taranenko O. Ukraine express delivery market industry analysis. *Economic analysis*. 2020. No. 30(4). P. 84–92. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.084>

15. The Global Competitiveness (2017–2018). Report. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018-1>.

16. Weinstein A. (2020). Houdini’s magical marketing strategies. *Journal of Strategic Marketing*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0965254X.2020.1825985>

17. Ziele setzen im studium: amore, magie und smart. *Motiviert Studiert*. URL: <https://motiviert-studiert.de/ziele-setzen-im-studium/>

18. Ахновська І. О. Антикризисне управління підприємством в економіці низьких сенсорів. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 42-47 URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6382/1/Akhnovska.pdf>

19. Бакай В. Й., Ліннік Д. В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 6, Том 1. С. 272-279. URL: <http://journals>.

khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-45.pdf

20. Бестужева С. В., Козуб В. О. Формування та реалізація міжнародної інвестиційної стратегії підприємства: методичний аспект. Економічний простір, № 154.. 2020. С. 16-20.

21. Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. Економіка і суспільство, № 10.. 2017. С. 188–193.

22. Варга В.П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. Ефективна економіка. №3. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/160.pdf

23. Верзілова Г. Р. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. Підприємництво та інновації. Digital Object Identifier System. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.27>

24. Волошин А. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. Economics. №4(68), 2023. С. 81-88.

25. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С.122–129.

26. Голобородько Я. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога. (2022).URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148>

27. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. Вип. 2 (25). 2021. С. 602-609. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua /images/stories/pdf/2021/21gnmksr.pdf>

28. Господарське право : навч. посібник / укл. А.А. Бутирський. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. – 144 с.

29. Ефективний SWOT–аналіз – запорука успіху вашого бізнесу. Найкращі приклади для різних ніш бізнесу. Weblium. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo->

[biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu](#)

30. Закон України “Про захист економічної конкуренції” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

31. Закон України Про захист прав споживачів № 1023-XII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T102300>

32. Звіти ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/11113>

33. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. URL: https://ndcipr.org/media/ndc_old/documents/Teoretuch_osnovu_konkur_strat_pidpr.pdf

34. Інституціоналізація публічного управління та адміністрування у контексті інноваційного розвитку сільських територій: теорія і практика. монографія / А.С. Даниленко, П.І. Юхименко, Т.В. Сокольська та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 320 с.

35. Кавецький В.В. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. Ефективна економіка, № 12, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf

36. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

37. Касич А. О., Джура А. М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 2. С. 24–31. URL: [10.32702/2306-6814.2019.2.24](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.2.24)

38. Князева Т.В. Системний підхід в стратегічному маркетингу та управлінні бізнес–процесами. Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально–економічного розвитку: зб. наук. праць Донецького державного університету управління, сер. «Економіка». Т. XIX, Вип. 309. Маріуполь, ДонДУУ, 2018. С. 77–84.

39. Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів: Матеріали IV Міжнародної наукової конференції (18 травня 2022

р.) / Л.Г. Смоляр, О.І. Іляш, О.М. Михайлик. К. ЗВО «Міжнародний університет фінансів», 2022. – 151 с.

40. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х., 2020. 340 с.

41. Конкурентоспроможність підприємства аграрного сектору економіки: інституціонально-інноваційний аспект: монографія / А.С. Даниленко, О.М. Загурський, П.І. Юхименко та ін.: За заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. - Біла Церква, БНАУ, 2018. 374 с.

42. Коценко М. Еволюція розвитку конкурентних переваг органічної продукції. Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент. № 3 (89). 2021: URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/237/148>

43. Колесник М. В., Сібрук В. Л., Каракай А. О. Методи стратегічного аналізу в управлінні комплексом просування товару. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 27. С. 150–156.

44. Курик І. А. Управління комунікативною політикою підприємства в сучасних умовах. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. молод. вчен. і студ., м. Дніпро, 23 квіт. 2020 р. Дніпро : Ун-т ім. А. Нобеля, 2020. С. 52–54.

45. Кушнір О. К., Кріль О. В. Дослідження конкурентного середовища операторів поштового зв'язку. Економіка та суспільство. 2021. В 32. С. 1–5.

46. Купира М.І., Колтунович О.В., Сокол Х.Я. Фінансовий потенціал підприємства: формування та детермінанти нарощення. Економічний форум, № 1, 2021. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/186

47. Котлер Ф., Картаджайя Х, Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. «КМ-БУКС», 2019. 1500 с.

48. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління.

2018. Т. 17, № 6. С. 224–226.

49. Лалу Ф. Компанії майбутнього / Фредерік Лалу; пер. з англ. Романа Клочко. Х.: КСД, 2017. 544 с.

50. Лесик Л., Петрушка Т., Ємельянов О. Ринкова вартість як один з індикаторів формування і оцінювання економічного потенціалу підприємств. Логос. онлайн, 2020. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.06.02.html>

51. Литвиненко А. О. Формування міжнародної конкурентоспроможної стратегії підприємства. Монографія. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2020. - С. 312 – 332.

52. Лошенко, О., Галан, Л., & Посохов, І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК», 2(66), 2022. С. 123–131.

53. Майнулович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf

54. Маслак О. О., Жежуха В. Й. Облік, аналіз та аудит зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2018. 400 с.

55. Маркетингові комунікації : підручник. Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха ; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків : «Факт», 2020. 315 с.

56. Меліхов В. О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету "Львівська політехніка". URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/49029/2/2018>

57. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т.В. Князева, Ю.П. Колбушкін, С.В. Петровська, С.Ф. Смерічевський, В.Л. Сібрук. К.: НАУ, 2019. 164 с.

58. Моніторинг експортно-імпортного потенціалу та ефективності його використання: монографія / Л. М. Малярець, В. І. Отенко, І. П. Отенко та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 172 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28145>

59. Обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку за 2019 рік URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zv/dnp/dnp_u/dnp0419_u.htm

60. Обсяг реалізованих послуг за регіонами за видами економічної діяльності. Держстат України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/posl/arh_dpsp21.html

61. Ороховська Л. А., Сібрук В. Л., Сібрук А. В. Специфіка соціально-ринкових комунікацій у сфері інфлюенс-маркетингу. Інфраструктура ринку. 2022. Випуск 67. С.191–195.

62. Офіційна Instagram сторінка Nova Post. URL: <https://www.instagram.com/novapostpl.official/>

63. Офіційний сайт DPD Poland. URL: <https://www.dpd.com/pl/pl/>

64. Офіційний сайт InPost. URL: <https://inpost.pl/en>

65. Офіційний сайт Meest. URL: <https://ua.meest.com/>

66. Офіційний сайт Nova Post. URL: <https://novapost.com/uk-pl/>

67. Офіційний сайт Poczta Polska. URL: <https://www.poczta-polska.pl/>

68. Офіційний сайт Нацбанку України. URL: <https://bank.gov.ua>

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

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

71. Плотницька С. І. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

72. Поза конкуренцією: нова пошта в три рази популярніше інших служб доставки. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/analytics/rating-delivery/>

73. Про групу компаній. Delivery. URL: <https://www.delivery->

auto.com/ukUA/GenericPages/DbIndex/7

74. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг (“дорожньої карти”))» від 14.02.2018 № 104-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/104-2018-%D1%80> .

75. Романюк І.А., Мандич О.В., Сєвідова І.О., Бабко Н.М., Квятко Т.М. Рекламний менеджмент: навч. посібник. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.

76. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7124>

77. Свінарьова Г.Б. Перехідні зміни систем управління підприємством та їх вплив на інноваційний потенціал підприємства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 2 (16). С. 87-91. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No2/87.pdf>.

78. Сокол К. М. Стратегії міжнародного маркетингу в контексті виходу компаній на світовий ринок інформаційних технологій : дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : 08.00.02 / Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Харків, 2017, 262 с.

79. Сокол П. М., Мовчан А. О. Особливості стимулювання збуту на торговельному підприємстві. Причорноморські економічні студії №65. 2021. С. 78–82.

80. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі. Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К. 2018. 364 с.

81. Тарнавська Н. П. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес Інформ № 2. 2017. С. 307-317. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_2_47

82. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

83. Тимченко Л. М., Штундер В. Правовий захист від недобросовісної конкуренції за господарським законодавством України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. № 67 (2021): URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/249848/247193>

84. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П'ятницька Г. Т., П'ятницька Н. О., Шумська С. С., Федорченко Н. В., Гелич А. О., П'ятницький Д. В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г. Т. П'ятницької. К.:Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.

85. Філіпішин І. В., Щербіна О. С. Рекламний менеджмент : опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форм навчання ступеня освіти «Бакалавр» освітньої програми «Документознавство та інформаційна діяльність». Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 256 с.

86. Шаровара О. М. Тіснота зв'язку між комутантною конкурентною стратегією та фазами життєвого циклу організації. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9170>

87. Шульгіна Л.М., В.В. Юхименко. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій № 3. Т. 2. 2017. С. 79-84.

88. Шуміло О. С. Формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства з урахуванням глобалізації діяльності підприємств Економічний простір № 185. 2023. С. 93-97.

89. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. Бізнесінформ № 1. 2018. С. 345–351.

90. Ярмолук О. Я., Фісун Ю. В., Шаповалова А. А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. Підприємництво та інновації, № 11 (1). 2020. С. 62-65.