

3. Lattanzio G., Ma Y. Cybersecurity risk and corporate innovation. Journal of corporate finance. 2023. С. 102445. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102445>
4. Risk management in the digital era addressing cybersecurity challenges in business / N. D. Djajasinga та ін. Branding: jurnal manajemen dan bisnis. 2023. Т. 2, № 2. URL: <https://doi.org/10.15575/jb.v2i2.31919>
5. Strategic risk management of digital transformation in the economic security of industrial enterprises / M. Ivanov та ін. Economics ecology socium. 2025. Т. 9, № 2. С. 124–141. URL: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.2-9>
6. Abrardi L., Comino S., Grassini S. The economics of cyber risk: a survey of the literature. Journal of industrial and business economics. 2025. URL: <https://doi.org/10.1007/s40812-025-00370-3>



УДК 338.4

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА У МІНЛИВОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Марков Олексій Артемович, здобувач ступеня магістра з менеджменту,
Oleksii.Markov@hneu.net; alexmarkow777@gmail.com

Актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується станом «перманентної нестабільності», зумовленої поєднанням воєнних ризиків, макроекономічних коливань та прискореної цифрової трансформації. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління, що базуються на екстраполяції минулих трендів, стають малоефективними. Забезпечення конкурентних переваг вимагає від менеджменту не лише інтуїтивного реагування, а й використання надійного аналітичного інструментарію, який дозволяє кількісно оцінити внутрішній потенціал підприємства та його адаптивність до зовнішніх викликів.

Питання конкурентоспроможності підприємств досліджувались у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як М. Портер, який обґрунтував концепцію конкурентних стратегій і ланцюжка цінностей; Г. Хемел та К. Прахалад, які розвинули теорію ключових компетенцій; серед українських дослідників суттєвий внесок зробили О.М. Ястремська, яка досліджувала стратегічне управління підприємствами, Л.В. Балабанова, що розробляла маркетингові основи конкурентоспроможності, а також А.В. Войчак, Н.В. Куденко та ін. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, питання комплексного управління конкурентними перевагами в умовах надзвичайно мінливого зовнішнього середовища, характерного для сучасної України, залишаються недостатньо розробленими.

Узагальнення наявних наукових підходів дозволяє виокремити ключові ознаки конкурентної переваги: відносний характер (завжди оцінюється відносно конкурентів), динамізм (змінюється в часі під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників), специфічність (прив'язана до конкретного ринку та часового горизонту) та вимірюваність (може бути оцінена через відповідні показники ефективності). З урахуванням зазначених ознак, у межах цієї роботи конкурентну перевагу підприємства визначаємо як стійкі характеристики підприємства та його продукції (послуг), що забезпечують перевагу над конкурентами на цільовому ринку й слугують основою для досягнення вищого рівня ефективності господарської діяльності.

Логістична галузь, до якої належить ТОВ «Нова Пошта», є однією з найбільш динамічних і конкурентних у вітчизняній економіці. Компанія функціонує в умовах жорсткої конкуренції з боку «Укрпошти», «Meest Express» та міжнародних операторів, що актуалізує необхідність систематичного дослідження механізмів забезпечення та зміцнення її конкурентних позицій. Все зазначене обумовлює актуальність і практичну значущість обраної теми дослідження.

Різноманіття підходів до класифікації конкурентних переваг зумовлено багатогранністю самого феномена та різними цілями класифікаційних схем.

Для формування комплексної картини конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «Нова Пошта») було інтегровано три фундаментальні наукові підходи:

Ресурсна концепція (RBV) та VRIO-аналіз. Відповідно до праць Дж. Барні, стійка перевага виникає лише тоді, коли ресурси є цінними, рідкісними, важковідтворюваними та організованими. Для «Нової Пошти» такими ресурсами є цифрова екосистема, бренд з високим рівнем NPS (78%) та унікальна корпоративна культура.

Концепція динамічних здібностей Д. Тіса. Вона пояснює, як компанія зберігає лідерство через «відчуття» можливостей та реконфігурацію активів. Прикладом є масштабування мережі поштоматів та вихід на європейський ринок (Nova Post Europe) як відповідь на зміну логістичних ланцюгів під час війни.

Кореляційно-регресійний аналіз. Цей метод був застосований для переходу від якісних описів до кількісного моделювання, що дозволяє виявити силу впливу конкретних управлінських рішень на ринкову частку компанії.

Центральною частиною дослідження стала розробка моделі множинної лінійної регресії. Щоб зрозуміти, звідки взялися розрахункові коефіцієнти, було сформовано часовий ряд за 10 років (2016–2025 рр.), що включає ключові показники діяльності компанії та ринкового середовища (табл. 1). Вибір зазначених факторів обґрунтований теоретичними положеннями відповідно до ресурсної концепції Барні, мережева інфраструктура (X_1) та інвестиційний ресурс (X_2) є джерелами стійких конкурентних переваг, тоді як конкурентна структура ринку (X_3) визначає зовнішній тиск на позиції підприємства. Часовий ряд охоплює 2016–2025 рр. ($n = 10$ спостережень), що забезпечує достатній ступінь свободи для надійного оцінювання параметрів моделі.

Примітка: у 2024–2025 рр. спостерігається різкий стрибок частки ринку, що корелює з агресивним розширенням мережі поштоматів та значними інвестиціями в інновації.

Таблиця 1

Вихідні дані для моделювання (2016–2025 рр.)

Рік	Y — частка ринку, %	X_1 — точки сервісу, тис. од.	X_2 — кап. інвестиції, млрд грн	X_3 — кількість конкурентів, од.	\hat{Y} — розрахун. значення, %
2016	52,0	3,5	0,30	5	52,96
2017	54,0	4,5	0,40	5	53,26
2018	56,0	5,5	0,50	4	58,43
2019	58,0	7,0	0,60	4	58,86
2020	60,0	8,0	0,50	4	59,05
2021	62,0	9,0	0,70	4	59,41
2022	60,0	10,0	0,80	4	59,71
2023	64,0	27,1	1,10	4	64,10
2024	75,0	37,0	7,30	3	74,94
2025	76,0	50,0	4,00	3	76,27

Перед побудовою рівняння було проведено аналіз щільності зв'язку за допомогою матриці парної кореляції (табл. 2)

Таблиця 2

Кореляційна матриця зв'язків

Показник	Частка ринку (Y)	Мережа (X1)	Інвестиції (X2)	Конкуренти (X3)
Частка ринку (Y)	1,000	0,946	0,866	-0,925

Коефіцієнт 0,946 свідчить про майже функціональну залежність ринкової позиції від розгалуженості мережі. Це підтверджує гіпотезу, що фізична доступність сервісу є головною конкурентною перевагою в логістиці. За результатами розрахунків методом найменших квадратів було отримано рівняння:

$$\hat{Y} = 76,26 + 0,25x_1 + 0,57x_2 - 4,87x_3$$

Інтерпретація моделі:

Мережевий ефект ($b_1 = 0,25$): розширення мережі на кожні 1000 нових точок сервісу автоматично додає 0,25 в.п. до частки ринку компанії.

Інвестиційний важіль ($b_2 = 0,57$): кожен мільярд гривень інвестицій у технології та інновації конвертується у 0,57 в.п. зростання ринкової ваги.

Конкурентний тиск ($b_3 = -4,87$): поява одного сильного гравця або активізація існуючого здатна скоротити частку ринку «Нової Пошти» майже на 5 в.п., що підкреслює олігопольну вразливість ринку.

На основі моделі розроблено два сценарії розвитку компанії на 2026–2027 рр.:

Оптимістичний: за умови розширення мережі до 65 тис. точок та збереження рівня інвестицій, прогнозна частка ринку досягне 81,11% у 2027 році.

Песимістичний: при активізації конкурентів (наприклад, масштабуванні мережі «Meest Пошта» або «Укрпошти»), частка може стабілізуватися на рівні 76,2%.

Для зміцнення позицій рекомендовано:

Технологічна диференціація: впровадження ШІ-алгоритмів для динамічного ціноутворення та маршрутизації, що дозволить знизити операційні витрати.

Глобалізація бренду: розвиток мережі Nova Post у 25+ країнах ЄС як шлях до диверсифікації доходів.

Висновок. Проведене дослідження дозволяє сформулювати цілісне уявлення про механізми управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах екстремальної мінливості зовнішнього середовища. За результатами наукового пошуку та економетричного моделювання зроблено такі узагальнюючі висновки:

Методологічна синергія як інструмент виживання. Встановлено, що в умовах воєнного стану та цифрової трансформації класичного SWOT-аналізу недостатньо для прийняття стратегічних рішень. Тільки інтеграція ресурсного підходу (VRIO) та концепції динамічних здібностей дозволяє ідентифікувати ті «точки опори» (мережева інфраструктура, цифрова платформа, бренд), які забезпечують стійкість бізнесу попри фізичні руйнування та макроекономічну нестабільність.

Математичне підтвердження стратегічних пріоритетів. Побудована регресійна модель довела, що конкурентна перевага ТОВ «Нова Пошта» має кількісно вимірювану природу. Висока статистична значущість моделі ($R^2 = 0,9731$) підтверджує, що домінування компанії на ринку (75–76%) не є випадковим, а є прямим результатом масштабування мережі сервісу та капітальних інвестицій у технології. Найважливішим висновком моделювання є виявлення критичної ролі фактора конкурентного оточення (X3): поява нового активного гравця здатна нівелювати ефект від розширення мережі, що робить стратегію «проактивного лідерства» єдиною можливою для збереження ринкових позицій.

Трансформація в технологічну екосистему. Дослідження кейсу ТОВ «Нова Пошта» станом на початок 2026 року свідчить про перехід компанії від моделі класичного логістичного оператора до формату глобальної технологічної екосистеми. Забезпечення конкурентних переваг у майбутньому періоді (2026–2030 рр.) базуватиметься на трьох векторах: прискореній міжнародній експансії (Nova Post у 25+ країнах), глибокій автоматизації на основі штучного інтелекту та розвитку фінтех-сервісів NovaPay.

Практична значущість. Запропонований методичний підхід, що поєднує якісну ідентифікацію ресурсів за VRIO-критеріями та кількісне прогнозування за допомогою регресійних рівнянь, може бути адаптований для будь-якого підприємства поштово-логістичної галузі. Це дає змогу менеджменту не просто реагувати на зміни середовища, а математично обґрунтовувати обсяги необхідних інвестицій для досягнення цільової частки ринку, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Перелік використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Донецьк : ДонНУЕТ, 2006. 208 с.

2. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / Пер. з англ. К. : Наш Формат, 2020. 424 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
4. Ястремська О. М. Стратегічне управління підприємством. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 312 с.
5. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
6. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.



УДК 658.51:338.2

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОГРАМ У ЗРОСТАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Міхєєва Валерія Сергіївна, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4 курсу ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця, valeriia.mikhieieva@hneu.net

Сучасне економічне середовище характеризується підвищеною нестабільністю, і в таких умовах здатність підприємства залучати зовнішній капітал стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою стабільного функціонування.

Актуальність дослідження зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, в умовах економіки під час воєнного стану питання залучення інвестицій набуває стратегічного значення: вітчизняні підприємства конкурують за обмежений обсяг інвестицій не лише між собою, а й із зарубіжними інвесторами. По-друге, поведінка глобального ринку демонструє зростання значущості якісних критеріїв оцінки в інвестиційній діяльності – зокрема, наявність стратегій, методів управління та клімат всередині компаній. По-третє, незважаючи на використання поняття «стратегічна програма» в управлінській практиці, у наукових джерелах бракує повноцінного дослідження її ролі у зростанні інвестиційної привабливості підприємства.

У цьому контексті інвестиційна привабливість є ключовим показником майбутньої ефективності використання інвестованих коштів. Інвестиційна привабливість розглядається як показник, що характеризує виправданість вкладення ресурсів у певний проєкт. Вона допомагає оцінити якість розподілу ресурсного потенціалу та обрати оптимальний шлях розвитку підприємства шляхом порівняння різних інвестиційних сценаріїв [1].

Тему інвестиційної привабливості підприємства розглядали такі науковці, як Марущак С., Кошельок Г., Грималюк А., Царьов О., Андерс А., Тітова А. та інші. Більшість підходів демонструють спільну думку, що інвестиційна привабливість — це складна, багатокомпонентна характеристика підприємства, яка охоплює різні пов'язані показники його діяльності. У сучасності вона не зводиться лише до оцінки поточного фінансового стану, а також враховує перспективи розвитку та здатність компанії адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін. Загалом це поняття є багатограним, адже поєднує як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники, що формуються на мікро- та макрорівнях [2].

Сьогодні існує багато досліджень щодо методів оцінки привабливості, факторів, які є більш важливими, та переліку суб'єктивних аспектів, що мають значення. Досить часто її зводять лише до фінансових розрахунків і показників, використовуючи базові підходи – доходний, витратний або ринковий [3]. Однак сама по собі вартість підприємства не дає інвестору повного розуміння того, наскільки безпечним і перспективним є бізнес у довгостроковій перспективі. Інвестиційна привабливість є ширшим поняттям, яке, окрім фінансового стану, розглядає ще кілька важливих факторів: позиції на ринку, рівень технологічного розвитку, вплив зовнішньоекономічної та геополітичної ситуації, а також