



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Марков Ігор Олегович

**КОМПЛЕКС УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НОВА
ПОШТА» ТА НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО
ЕФЕКТИВНОСТІ**

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
канд. екон. наук, викладач Брятко А. А.
Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Дранус В. В.

Миколаїв 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Конкурентоспроможність організації: зміст та основні ознаки	5
1.2. Основні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства	11
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	17
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА РИНКУ ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ	25
3.1. Аналіз ринку логістики та поштового зв'язку України	25
3.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»	30
3.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»	38
РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»	48
4.1. Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства	48
4.2. Розроблення заходів щодо удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта» та їхня економічна ефективність	55
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімким зростанням конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг України, де швидкість, надійність та технологічність обслуговування визначають конкурентні позиції підприємств. В умовах цифровізації бізнес-процесів та зміни споживчої поведінки особливого значення набуває формування комплексної системи управління конкурентоспроможністю. Для ТОВ «Нова пошта», як лідера галузі, питання підвищення ефективності конкурентних переваг є критично важливим з огляду на необхідність утримання ринкової частки, розширення спектра послуг і забезпечення високих стандартів клієнтського сервісу.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення комплексу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта» з формуванням напрямів підвищення його ефективності. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- визначити зміст та основні ознаки конкурентоспроможності організації;
- проаналізувати основні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити методологію та критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати розроблення заходів щодо удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта» та їхню економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері поштово-логістичних послуг. Предметом дослідження

виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних інструментів формування й реалізації комплексу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження включають системний і структурно-функціональний підходи, економічний та порівняльний аналіз, методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, модель п'яти сил Портера), економіко-статистичні методи, графічні методи та узагальнення результатів. Такий комплекс методів забезпечує достовірність висновків та комплексність оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти України, регуляторні документи у сфері логістики та поштових послуг, статистичні матеріали Державної служби статистики України, внутрішня звітність ТОВ «Нова пошта», аналітичні звіти галузевих експертів, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, результати власних аналітичних опрацювань.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні пропозицій щодо удосконалення комплексу управління конкурентоспроможністю підприємства, які можуть бути використані ТОВ «Нова пошта» для підвищення клієнтоорієнтованості, оптимізації логістичних процесів, зміцнення ринкових позицій та формування нових стратегічних переваг. Окремі рекомендації можуть бути застосовані при плануванні цифрової трансформації та розвитку сервісної інфраструктури.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи здійснювалась шляхом представлення основних положень дослідження на навчальних конференціях, семінарах та під час обговорення з представниками підприємства, що дозволило уточнити окремі положення та підтвердити практичну значущість запропонованих рішень.

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінка, містить 11 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел містить 48 літературних найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність організації: зміст та основні ознаки

В умовах стрімкої глобалізації, посилення конкуренції та динамічних змін у зовнішньому середовищі проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає однією з ключових у сучасному бізнесі. Конкурентоспроможність відображає здатність компанії ефективно реагувати на виклики ринку, швидко адаптуватися до його трансформацій, забезпечувати стабільний розвиток і створювати додаткову цінність для споживачів. Вона є важливою складовою стратегічного управління, адже саме від її рівня залежить можливість підприємства утримувати й зміцнювати свої позиції у конкурентному середовищі [4, с. 13].

Сутність управління конкурентоспроможністю полягає у цілеспрямованому впливі на внутрішні ресурси та зовнішні чинники діяльності підприємства з метою формування, підтримання і нарощування його конкурентних переваг. По суті, це системна діяльність, спрямована на створення таких умов, за яких продукція або послуги компанії мають переваги над аналогами конкурентів за якісними, ціновими, технічними чи функціональними параметрами. Управління конкурентоспроможністю охоплює широкий комплекс завдань: стратегічне планування, маркетингові дослідження, ефективне використання ресурсів, розроблення інноваційних рішень та контроль результативності прийнятих управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірною характеристикою, яка оцінюється за допомогою системи кількісних та якісних показників. Її аналіз дає змогу визначити реальну позицію компанії у галузі, на національному чи міжнародному ринку. До основних критеріїв, що визначають рівень конкурентоспроможності, належать:

- технічний рівень і якість продукції;

- ефективність маркетингової діяльності, просування та рекламного забезпечення;
- відповідність продукції або послуг стандартам, технічним умовам і потребам споживачів [6, с. 13].

Оцінювання цих показників дозволяє класифікувати конкурентоспроможність підприємства як високу, середню або низьку. Вона відображає здатність компанії ефективно змагатися на ринку, отримувати прибутки та досягати стабільних конкурентних переваг. У науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, існує широкий спектр підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність», що систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Опис науковцями терміну «конкурентоспроможність»

Автор, джерело	Визначення
Бугай В.З., Сидоренко В.О. [1]	Це спроможність підприємства адаптуватися до ринкових умов, досягати лідируючих позицій і зберігати їх протягом максимально тривалого періоду.
Громова О. Є. [3]	Це характеристика товару, яка визначає ступінь його здатності реально чи потенційно задовольняти конкретну потребу порівняно з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку.
Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. [6]	Це сукупність компетенцій, цінностей та конкурентних переваг, які створюють позитивну відмінність підприємства від його конкурентів.
Зайцева Л. О. [17]	Визначає здатність успішно конкурувати з аналогічними об'єктами на цьому ринку.
Портер М. [35]	Це процес підвищення продуктивності організації, що проявляється у зниженні витрат або створенні унікальних відмінностей.
Пилипенко А. А. [14]	Це спроможність суб'єкта стабільно працювати без кризових ситуацій та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.
Харчук Т. В. [45]	Це спроможність ефективно використовувати свої найсильніші сторони та зосереджувати всі зусилля на тих напрямках, де є можливість зайняти лідируючі позиції.
Шульга М.О. [41]	Це спроможність об'єкта задовольняти конкретну потребу краще за аналогічні об'єкти, представлені на цьому ринку.

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 6; 14; 17; 41; 45]

Розбіжності у трактуванні поняття «конкурентоспроможність» серед науковців зумовлені низкою чинників. По-перше, це різний об'єкт

дослідження – одні автори пов’язують конкурентоспроможність із підприємством у цілому, інші розглядають її стосовно окремих видів продукції чи послуг. По-друге, науковці можуть зосереджувати увагу лише на певних складових цього поняття, наприклад, на якості продукції, інноваційному потенціалі або маркетинговій діяльності. По-третє, конкурентоспроможність часто аналізується на різних рівнях – локальному, національному чи міжнародному. Крім того, у наукових джерелах використовуються споріднені терміни, такі як «конкурентний статус», «рівень конкурентоспроможності» чи «конкурентна позиція» [38, с. 95].

Поняття «конкурентоспроможність» може застосовуватися до різних об’єктів економічної системи, тому його зміст набуває специфічного значення залежно від контексту використання. У загальному розумінні воно характеризує здатність суб’єкта або об’єкта ефективно функціонувати й досягати успіху в умовах конкурентного середовища. Різноманіття підходів до визначення сутності цього поняття зумовило існування численних класифікацій конкурентоспроможності, основні з яких узагальнено на рис. 1.1.

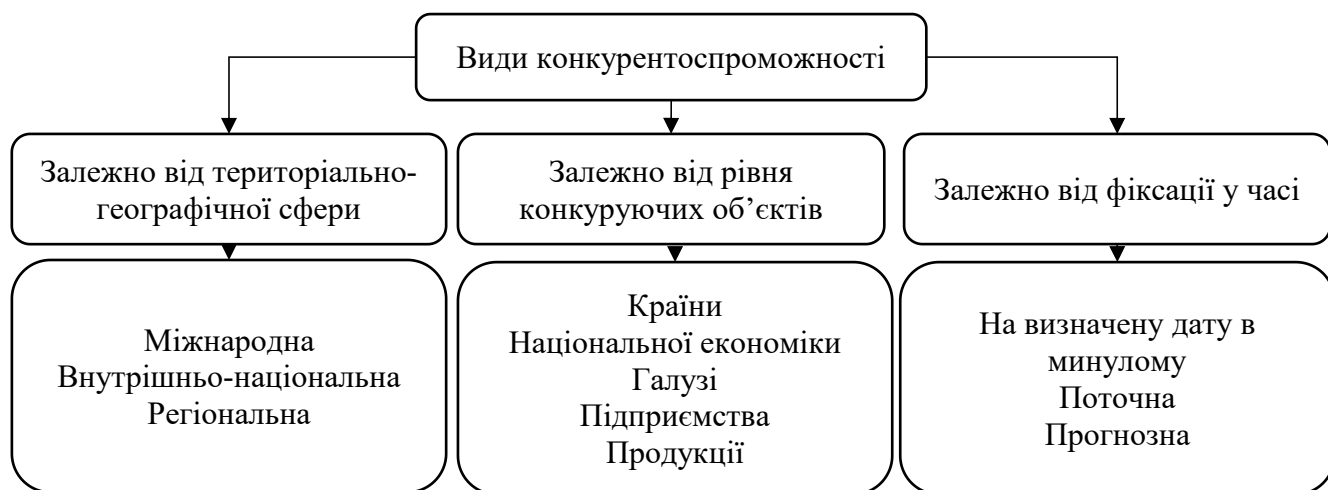


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [22]

Отже, конкурентоспроможність підприємства можна охарактеризувати як здатність здійснювати ефективну господарську діяльність, отримуючи стабільні фінансові результати в умовах конкурентного середовища. Вона відображає не лише результативність функціонування підприємства, а й рівень його адаптації

до ринкових змін. З практичної точки зору конкурентоспроможність визначається поточним положенням підприємства на ринку, зокрема через аналіз його частки на внутрішньому ринку України та динаміки цього показника в умовах суперництва між компаніями [22].

Характерною особливістю конкурентоспроможності є її динамічність, адже вона змінюється під впливом активності конкурентів, розвитку технологій, зміни споживчих уподобань та стратегічних рішень компаній. Це означає, що конкурентна позиція підприємства не може залишатися стабільною тривалий час – вона потребує постійного вдосконалення та оновлення стратегій [20].

Науковці виокремлюють кілька ключових рис конкурентоспроможності підприємства:

- динамічність — відображає зміни ринкової позиції підприємства у певному часовому періоді;
- релевантність — показує, наскільки конкурентні переваги компанії відповідають сучасним умовам середовища та діям конкурентів;
- актуальність — характеризує рівень технологічного розвитку підприємства та його здобутки в інноваційній сфері;
- відносність — передбачає порівняння конкурентної позиції підприємства з іншими учасниками галузі [14, с. 82].

Залежно від рівня розвитку підприємства виділяють чотири основні ступені його конкурентоспроможності.

На першому рівні компанія зосереджується лише на виробництві, не враховуючи потреб споживачів, що значно обмежує її ринкові можливості.

Другий рівень характеризується орієнтацією на стандарти конкурентів та прагненням досягти їхнього рівня.

На третьому рівні підприємство шукає власні шляхи розвитку, відмовляючись від копіювання чужих рішень, що поступово забезпечує йому певні переваги.

Четвертий рівень відображає найвищий ступінь конкурентоспроможності, коли підприємство досягає стабільного успіху завдяки ефективному

управлінню, формуванню власної стратегії та створенню довготривалих переваг, незалежно від якості окремих продуктів.

Головною метою будь-якого підприємства є створення стійких конкурентних переваг, які дозволяють не лише зміцнювати ринкові позиції, а й забезпечувати прибутковість, збереження зайнятості персоналу та задоволення потреб споживачів через пропозицію якісних товарів і послуг.

Формування конкурентних переваг є центральним елементом управління конкурентоспроможністю. Вони можуть проявлятися у вигляді цінових, якісних, інноваційних чи стратегічних переваг. Цінова перевага досягається за рахунок зниження собівартості, підвищення ефективності виробництва або оптимізації ресурсів. Якісна перевага базується на створенні продукції високого рівня, орієнтованої на потреби споживачів. Водночас інноваційна складова стає визначальним чинником сучасної конкурентоспроможності – вона сприяє впровадженню нових технологій, розробці унікальних продуктів і застосуванню прогресивних управлінських підходів, що забезпечують підприємству стабільні позиції на ринку [10, 52].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це системний і безперервний процес, який передбачає розробку, реалізацію та коригування управлінських рішень, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг. Його сутність полягає у комплексному аналізі діяльності як існуючих, так і потенційних конкурентів, виявленні їхніх сильних та слабких сторін, а також у формуванні ефективних стратегій, що забезпечують підприємству стабільні позиції на ринку [8].

Основою процесу управління конкурентоспроможністю є глибоке дослідження ринкового середовища та внутрішнього потенціалу компанії. Це охоплює аналіз тенденцій розвитку галузі, поведінки споживачів, стратегій конкурентів, а також оцінку власних ресурсів і можливостей. Результати такого аналізу слугують базою для визначення стратегічних напрямів розвитку, які сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його стійкості в умовах конкуренції.

Ефективне управління конкурентоспроможністю має бути зорієнтоване на:

- гнучкість управлінських рішень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та пристосовувати дії підприємства до коливань ринку;
- мінімізацію негативного впливу зовнішніх чинників, які можуть послабити конкурентні позиції підприємства, шляхом створення механізмів адаптації та захисту;
- активне використання сприятливих ринкових можливостей, що дозволяє розвивати існуючі та формувати нові конкурентні переваги [3, с. 42].

Важливо, що результативність управління конкурентоспроможністю безпосередньо залежить від ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства. Провідну роль при цьому відіграють людські ресурси, які є джерелом інновацій, креативних рішень і здатності до змін. Не менш значущими є фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси, що формують основу для створення доданої вартості та дозволяють підприємству адаптуватися до коливань ринкової кон'юнктури.

На думку О. Кузьміна, ключовими ознаками конкурентоспроможності підприємства виступають:

1. Рентабельність виробництва, що свідчить про ефективність господарської діяльності;
2. Ринкова позиція, виражена часткою підприємства у певному сегменті ринку;
3. Цінова еластичність попиту на продукцію або послуги, яка визначає реакцію споживачів на зміну ціни [20, с. 53].

Таким чином, управління конкурентоспроможністю передбачає прийняття управлінських рішень, орієнтованих на протидію зовнішнім викликам і досягнення лідерських позицій на ринку. Поточна ефективність підприємства забезпечується за рахунок створення доданої вартості та отримання прибутку, тоді як грамотне ринкове позиціонування відкриває нові можливості для розширення збуту й утримання клієнтів.

Взаємодія стратегічних і тактичних підходів у системі управління конкурентоспроможністю є вирішальним чинником досягнення стійкого успіху. Лише поєднання довгострокового стратегічного бачення з оперативною реакцією на зміни ринкових умов дає змогу підприємству утримувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток у перспективі.

1.2. Основні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Ключова характеристика конкурентоспроможності підприємства реалізується через формування та впровадження стратегії, спрямованої на зміцнення його ринкових позицій, тобто конкурентної стратегії. Вона являє собою систематизований набір принципів функціонування підприємства, механізмів взаємодії з зовнішнім і внутрішнім середовищем, а також сукупність довгострокових орієнтирів розвитку. Конкурентна стратегія зазвичай оформлюється у вигляді цільової програми або плану дій, орієнтованого на досягнення визначених стратегічних цілей.

У наукових дослідженнях економістів виокремлюють чотири базові типи стратегій розвитку підприємств. До стратегій концентрованого зростання належать напрями, пов'язані зі зміцненням позицій на наявному ринку, розширенням ринків збуту та вдосконаленням або оновленням продукту. Стратегії інтегрованого зростання передбачають вертикальну інтеграцію, зокрема зворотну, що проявляється у посиленні контролю над постачальниками, придбанні активів або створенні дочірніх структур. Стратегії диверсифікаційного зростання орієнтовані на горизонтальну диверсифікацію діяльності та застосовуються у випадках, коли подальший розвиток у межах існуючого ринку та продукту є можливим. Стратегії скорочення охоплюють заходи з ліквідації підприємства, зменшення обсягів виробництва або згортання окремих видів діяльності.

Ефективність конкурентної стратегії значною мірою залежить від наявності повної та достовірної інформації про ринкову структуру, рівень і

характер конкуренції, а також від об'єктивної оцінки внутрішніх можливостей підприємства. Саме поєднання глибокого аналізу зовнішнього середовища з визначенням власного потенціалу дозволяє сформувати стійкі конкурентні переваги та забезпечити провідні позиції у відповідній галузі [14, с. 84].

З метою посилення конкурентних позицій підприємству необхідно розробляти механізми адаптації до динамічних змін ринкового середовища. У довгостроковій перспективі конкурентна стратегія на рівні підприємства покликана вирішувати низку ключових завдань, серед яких: аналіз і зіставлення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з поточними і потенційними можливостями розвитку; визначення пріоритетних напрямів економічного зростання та організаційно-структурних змін; здійснення контролю за процесами трансформації, що впливають на результати діяльності; а також підтримка та впровадження інноваційних ідей і управлінських рішень із метою їх сприйняття та реалізації персоналом підприємства [10].

У працях вітчизняних і зарубіжних учених виділяють низку базових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства [38, с. 95]. Стратегія лідерства за витратами ґрунтується на досягненні переваг у собівартості порівняно з конкурентами, що дозволяє пропонувати ринку продукцію за нижчими цінами, однак її ефективність може обмежуватися інфляційними процесами, нестабільністю нормативно-правового поля та дефіцитом ресурсів. Стратегія диференціації передбачає створення унікальних характеристик продукції, які формують її привабливість для споживачів і забезпечують відмінність від аналогів за умови глибокого вивчення потреб цільової аудиторії.

Стратегія концентрації на ринковій ніші полягає у зосередженні діяльності підприємства на обмеженому сегменті ринку з метою максимально ефективного задоволення потреб конкретної групи споживачів. Стратегія найкращої вартості поєднує елементи низьких витрат і високої якості, орієнтуючись на створення продукції з оптимальним співвідношенням ціни та споживчих властивостей. Інноваційна стратегія базується на впровадженні нових технологій, продуктів або управлінських рішень і потребує наявності

висококваліфікованого персоналу та достатнього фінансового забезпечення для комерціалізації нововведень. Стратегія фокусування здебільшого застосовується малими підприємствами, діяльність яких орієнтована на вузький сегмент ринку або локальну споживчу аудиторію.

Комплексна стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає взаємопов'язані складові, зокрема товарно-ринкову, ресурсно-ринкову, технологічну, інтеграційну, інвестиційно-фінансову, соціальну та управлінську стратегії, сукупна реалізація яких формує цілісну систему досягнення стійких конкурентних переваг [19, с. 18] (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Конкурентні стратегії підприємства як система

Джерело: складено на основі [19]

Процес упровадження конкурентної стратегії підприємства не є статичним і супроводжується виникненням різноманітних труднощів, зумовлених динамічністю зовнішнього середовища, вплив на яке з боку підприємства є обмеженим або взагалі відсутнім. Економічна нестабільність, технологічні зрушення, зміни у споживчих уподобаннях і нормативно-правовому регулюванні обумовлюють необхідність постійного перегляду та коригування стратегічних рішень. У зв'язку з цим після формування конкурентної стратегії актуалізується впровадження системи оперативного

управління її реалізацією, яка забезпечує своєчасну адаптацію запланованих заходів до нових умов функціонування. Ефективне управління реалізацією стратегії ґрунтується на виконанні ключових управлінських функцій, серед яких планування конкретних дій, організація ресурсного забезпечення, мотивація та стимулювання персоналу, а також систематичний контроль результатів і відхилень від запланованих показників.

Особливе місце у системі підвищення конкурентоспроможності займають інноваційні стратегії, які визначають напрями технологічного та продуктового оновлення підприємства. До основних типів інноваційних стратегій належить наступальна стратегія, що орієнтована на активні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, широке впровадження нових технологій і створення принципово нових продуктів. Її реалізація характеризується підвищеним рівнем ризику, проте водночас здатна забезпечити значний економічний ефект і лідерські позиції на ринку.

Захисна (оборонна) інноваційна стратегія застосовується підприємствами, які вже володіють стабільною часткою ринку та прагнуть утримати досягнуті позиції. Вона передбачає відносно помірний рівень ризику та базується на вдосконаленні існуючих технологій, підвищенні якості продукції або послуг, оптимізації витрат виробництва. Як правило, така стратегія реалізується у поєднанні з маркетинговими інструментами, спрямованими на зміцнення лояльності споживачів і підвищення впізнаваності бренду.

Проміжна інноваційна стратегія орієнтована на використання слабких місць конкурентів за відсутності прямої конкурентної боротьби. Вона характерна переважно для малих і середніх підприємств, які спеціалізуються на задоволенні нішевих потреб ринку або заповнюють прогалини у продуктивній лінійці великих компаній. Реалізація цієї стратегії зазвичай полягає у частковій модифікації вже наявних товарів або послуг з урахуванням специфічних запитів споживачів.

Поглинаюча інноваційна стратегія передбачає використання вже створених інноваційних рішень у тих сферах або галузях, де вони раніше не застосовувалися, а також поєднання зовнішніх розробок із власними

інноваційними напрацюваннями. Такий підхід дозволяє зменшити витрати на дослідження та скоротити час виходу на ринок і часто використовується у поєднанні з конкурентними стратегіями.

Імітаційна стратегія полягає у запозиченні, удосконаленні та адаптації інновацій, розроблених іншими підприємствами. За умови ефективної організації виробництва та маркетингу компанії, що обирають цю стратегію, здатні досягати значних ринкових успіхів і високого рівня прибутковості, інколи навіть випереджаючи першопрохідців інноваційного продукту.

Окрему групу становить стратегія формування принципово нового ринку та/або виведення на нього абсолютно нового продукту. За сприятливих умов така стратегія може забезпечити підприємству унікальні конкурентні переваги та довгострокову монополію в межах нового сегмента, хоча й супроводжується значною невизначеністю та високими інвестиційними ризиками [13, с. 124].

Вибір інноваційної стратегії визначає ключові напрями розвитку підприємства, серед яких створення гнучких і віртуальних організаційних структур, широке застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також упровадження систем оцінювання конкурентоспроможності продукції та послуг. Зазначені напрями сприяють підвищенню адаптивності підприємства та оперативності управлінських рішень.

У практичній діяльності підприємств інноваційні та конкурентні стратегії рідко застосовуються ізольовано. Найчастіше відбувається їх комбінування з урахуванням стратегічних цілей і ресурсних можливостей. Важливим завданням стратегічного управління є визначення оптимальних пропорцій розподілу фінансових, матеріальних і трудових ресурсів між різними стратегічними напрямками. Найбільш результативними вважаються стратегії, що поєднують персоналізацію товарів і послуг, інноваційний розвиток, формування позитивного іміджу підприємства та стабільно високий рівень якості продукції.

Формування конкурентних переваг здійснюється в межах цілісної системи управління конкурентоспроможністю, яка охоплює всі етапи діяльності підприємства — від розробки продукції до її реалізації та

післяпродажного обслуговування. У такому контексті конкуренція виступає як безперервний процес пошуку найбільш ефективних умов взаємодії між виробником, продавцем і споживачем. Бути конкурентоспроможним означає систематично випереджати конкурентів за рівнем привабливості виробничих процесів, організацією збуту та ступенем задоволення потреб споживачів.

З метою підтримання та посилення конкурентних позицій підприємства розробляють довгострокові стратегії, які, як правило, формуються на кількарічну перспективу, деталізуються за окремими напрямками та знаходять практичне відображення у конкретних програмах і управлінських рішеннях на етапі реалізації [10]. Запропоновані стратегії слугують орієнтирами для майбутнього розвитку підприємства з урахуванням рівня його конкурентоспроможності як загалом, так і за окремими складовими.

На практиці найчастіше використовується раціональне поєднання кількох стратегій, оскільки досягнення переваг одночасно за всіма параметрами є малоімовірним. У зв'язку з цим ключового значення набуває правильне визначення стратегічних пріоритетів та вибір тих напрямів розвитку, які найбільш повно відповідають поточним ринковим умовам і сприяють максимальному використанню сильних сторін підприємства, формуючи його стійкі конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю є важливою складовою стратегічного менеджменту, оскільки саме вона дає змогу визначити, наскільки результативно підприємство реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи або посилюючи свої конкурентні переваги. Такий процес не лише відображає поточний стан компанії, але й дозволяє прогнозувати її спроможність адаптуватися до нових умов, ризиків і можливостей, що виникають у конкурентному середовищі.

Для досягнення високої ефективності управління конкурентоспроможністю підприємство повинно володіти чітким розумінням інструментів і методів, які допомагають не тільки об'єктивно оцінити наявний рівень конкурентоспроможності, а й визначити напрями для його вдосконалення. Сучасні підходи до оцінювання спираються на поєднання кількісних (економічних, фінансових) та якісних (організаційних, управлінських, маркетингових) показників, що забезпечує всебічне уявлення про конкурентні позиції підприємства, його потенціал і обмеження.

Отримані результати такого аналізу виступають основою для формування ефективних стратегій розвитку, спрямованих на створення довготривалих конкурентних переваг. До таких стратегічних дій належать упровадження інновацій, удосконалення бізнес-процесів, підвищення якості товарів та послуг, розширення асортименту, освоєння нових ринків і формування позитивного іміджу бренду. Успішна реалізація цих напрямів забезпечує підприємству можливість не лише зміцнювати власні ринкові позиції, але й виходити на рівень лідера у своїй галузі завдяки ефективному використанню потенціалу для створення доданої вартості [38].

Особливе значення у цьому процесі має вибір відповідних методів оцінювання, які враховують специфіку діяльності підприємства, галузеві особливості та вплив макроекономічних чинників. Глибоке розуміння того, як адаптувати різні методологічні підходи до мінливих ринкових умов, є

критичним чинником розробки ефективної стратегії управління. Саме це дозволяє забезпечити сталість розвитку підприємства, його інноваційну активність і здатність зберігати конкурентні позиції навіть в умовах зростаючої ринкової турбулентності.

Таблиця 2.1

Загальні методи оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства

Метод	Опис
Фінансова оцінка	Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства здійснюється за допомогою фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, ринкова вартість та інших.
Маркетингова оцінка	Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства здійснюється за допомогою маркетингових показників, таких як частка ринку, ступінь задоволення споживачів, інноваційність та інші.
Оцінка задоволеності споживачів	Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства проводиться через опитування споживачів з метою виявлення їхнього ставлення до продукції або послуг компанії та рівня задоволеності ними.
Оцінка конкурентоспроможності	Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства здійснюється шляхом порівняння його конкурентоспроможності з конкурентами.

Джерело: складено автором на основі [38]

Аналіз фінансових показників є одним із найпоширеніших способів оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства. Цей підхід ґрунтується на вивченні таких ключових індикаторів, як прибуток, рентабельність і ринкова вартість. Прибуток відображає кінцеві результати господарської діяльності підприємства, а його зростання свідчить про раціональне використання наявних конкурентних переваг. Показник рентабельності демонструє ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів: чим він вищий, тим успішніше підприємство трансформує свої можливості у прибуток. Ринкова вартість характеризує довіру інвесторів до компанії та її потенціал для подальшого розвитку; її зростання вказує на успішну реалізацію стратегії конкурентоспроможності [38, с. 93].

Маркетингова оцінка, на відміну від фінансової, зосереджується на сприйнятті підприємства споживачами. Вона враховує такі параметри, як частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, лояльність до бренду та інноваційна активність. Збільшення частки ринку свідчить про ефективну конкурентну політику та здатність підприємства утримувати позиції серед суперників. Високий рівень задоволеності клієнтів демонструє, що продукція чи послуги відповідають очікуванням споживачів, а інноваційність визначає спроможність компанії створювати нові рішення, які забезпечують їй додаткові конкурентні переваги [3].

Дослідження задоволеності клієнтів є важливою складовою комплексної оцінки конкурентоспроможності. Для цього застосовують різні методи збирання інформації – від телефонних та онлайн-опитувань до анкетування безпосередньо у місцях продажу. Аналіз отриманих результатів дозволяє виявити, які характеристики продукції чи сервісу споживачі цінують найбільше, та визначити напрями, у яких необхідно підвищувати ефективність діяльності.

Загалом оцінка конкурентоспроможності підприємства спрямована на виявлення та системний аналіз чинників, що формують споживче сприйняття продукції й визначають здатність компанії змагатися на ринку.

У табл. 2.2 представлено класифікацію основних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.2

Класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма

За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS. Модель Портера, метод Мак Кінсі
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [38]

Один з підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на теорії конкурентних переваг, розроблений М. Портером модель «П'ять сил конкуренції». Згідно з цією концепцією, прибутковість і привабливість як галузі, так і окремого підприємства, визначаються структурою галузі та основними конкурентними силами, які впливають або можуть впливати на результати економічної діяльності підприємства (рис. 2.1).

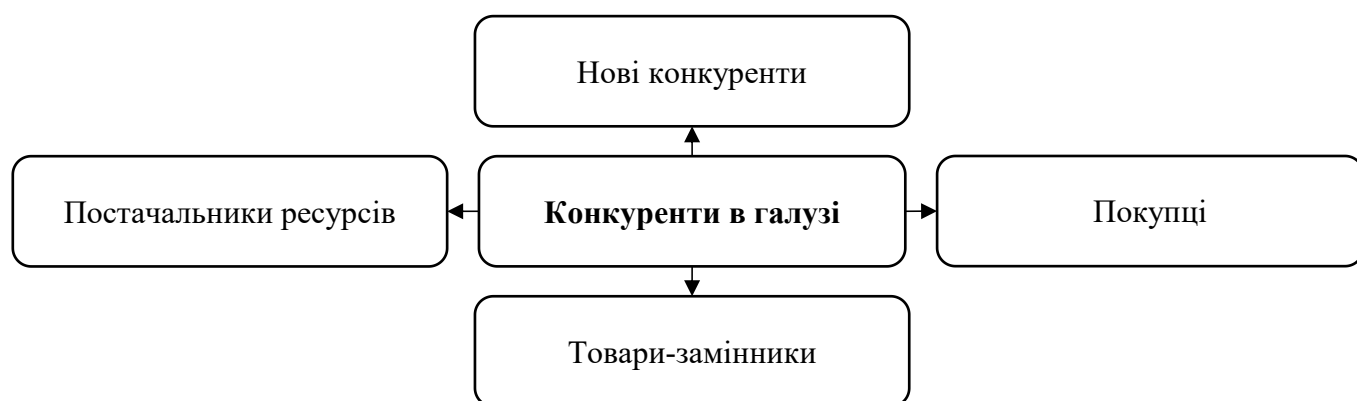


Рис. 2.1. «П'ять сил конкуренції» за М. Портером

Джерело: складено автором на основі [1]

Конкурентна перевага розглядається як сукупність унікальних характеристик продукції, бренду або особливостей організації діяльності підприємства, які відрізняють його від інших учасників ринку та забезпечують стабільні позиції в умовах конкурентної боротьби. Формування таких переваг є складним і багатоаспектним процесом, що має базуватися на системному підході та охоплювати всі напрями функціонування підприємства, включно з виробничими, економічними та управлінськими процесами [1, с. 148].

Серед найбільш поширених і практично значущих методів якісної оцінки конкурентоспроможності підприємств широке застосування отримали SWOT- та PEST-аналізи. Зазначені інструменти дозволяють комплексно дослідити умови функціонування підприємства та чинники, що формують його ринкові позиції.

SWOT-аналіз спрямований на ідентифікацію та оцінювання внутрішніх характеристик підприємства, зокрема його сильних і слабких сторін, а також зовнішніх факторів — можливостей і загроз, що впливають на результати діяльності. Узагальнені результати такого аналізу, як правило, подаються у табличній формі, що забезпечує систематизацію та наочність взаємозв'язків між виявленими факторами. Натомість PEST-аналіз фокусується виключно на дослідженні зовнішнього середовища, фактори якого не перебувають під безпосереднім контролем підприємства, проте істотно впливають на його розвиток з урахуванням галузевої специфіки. У межах цього підходу аналізуються політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні умови функціонування ринку [1].

Вагомим аналітичним інструментом у дослідженні конкурентоспроможності підприємства є матриця McKinsey, яка дає змогу структурувати інформацію щодо ринкового середовища, визначити рівень привабливості окремих сегментів та оцінити конкурентні позиції підприємства в межах цих сегментів. Методологія матриці ґрунтується на зіставленні двох ключових параметрів: загальної привабливості ринку та рівня конкурентоспроможності підприємства. Застосування цього інструменту дозволяє не лише охарактеризувати поточний стан підприємства, а й окреслити

перспективи його розвитку та сформувати обґрунтовані інвестиційні рішення [1].

Початковим етапом формування матриці McKinsey є визначення системи показників для оцінювання двох базових факторів — «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність підприємства». Обрані показники мають відображати специфіку діяльності кондитерських підприємств, зокрема рівень і динаміку попиту, зміни споживчих уподобань, інтенсивність конкуренції та інші галузеві особливості.

На наступному етапі кожному з визначених показників у межах обох факторів надаються коефіцієнти вагомості, що відображають їхній вплив на кінцевий результат оцінювання. Загальна сума ваг для кожного фактора приймається рівною одиниці, тоді як значущість окремих показників варіюється в діапазоні від 0,01 до 0,99 залежно від ступеня їх впливу на ринкову позицію підприємства (табл. 2.3). Після цього показникам присвоюються рангові оцінки за п'ятибальною шкалою, де мінімальне значення відповідає найнижчому рівню, а максимальне — найвищому. Інтегральна оцінка кожного показника визначається шляхом множення його вагового коефіцієнта на відповідний ранг.

На завершальному етапі розрахунку підсумкові значення показників агрегуються в межах кожного з двох факторів, що дозволяє отримати узагальнену оцінку рівня привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства, необхідну для подальшого стратегічного аналізу.

Фінальним кроком є побудова графічного поля матриці McKinsey. По горизонтальній осі відкладаються значення показника конкурентоспроможності підприємства в інтервалі від 1 до 5, тоді як по вертикальній осі — значення привабливості ринку в аналогічних межах. Отримане поле поділяється на дев'ять стратегічних зон, межі між якими проходять через значення 2,33 та 3,67, що дозволяє чітко ідентифікувати стратегічну позицію підприємства та визначити доцільні напрями його подальшого розвитку.

Таблиця 2.3

Позиції підприємств за матрицею McKinsey

Показники		Конкурентоспроможність		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість ринку	Висока	1	3	6
	Середня	2	5	8
	Низька	4	7	9

Джерело: складено автором на основі [5]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися за допомогою різних методів, зокрема методу різниць, який передбачає аналіз переваг і недоліків підприємства за окремими показниками шляхом порівняння з одним із конкурентів. Метод рангів дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його позиції у конкурентній боротьбі, а також визначити найбільш конкурентоспроможні компанії на основі мінімальних або максимальних рангових значень. Найбільш популярним є метод балів, тоді як метод еталону використовується рідше [5, с. 42].

Таким чином, оцінка ефективності управління конкурентними перевагами є важливим етапом стратегічного аналізу та розвитку підприємства. Вона дає змогу визначити, які конкурентні переваги є найбільш ефективними, а які потребують покращення. Для цього застосовуються різноманітні методи, що поділяються на дві основні групи:

1. Якісні методи, які дозволяють оцінювати конкурентні переваги на основі аналізу внутрішніх ресурсів, можливостей підприємства та впливу зовнішнього середовища. Серед них: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз.

2. Кількісні методи, що базуються на числових показниках, таких як фінансові результати, продуктивність, показники якості продукції тощо. До цієї групи входять метод різниць, метод рангів, метод балів, метод еталону, метод ефективної конкуренції, метод маркетингової стратегії та метод оцінки конкурентоспроможності продукції [8].

Вибір конкретного методу залежить від цілей оцінки, доступності інформації та фінансових можливостей підприємства. Результати оцінки мають слугувати основою для розробки заходів, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на формуванні та реалізації конкурентної стратегії, яка визначає довгострокові орієнтири розвитку й механізми адаптації до змін ринкового середовища. Узагальнення наукових підходів дало змогу виокремити базові стратегії зростання, скорочення та інноваційного розвитку, а також стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування й найкращої вартості, що можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі. Ефективність обраної стратегії залежить від глибокого аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, реалістичної оцінки ресурсного потенціалу та здатності підприємства формувати й утримувати конкурентні переваги. Практика доводить, що найбільш результативним є комбінування стратегій з урахуванням галузевої специфіки та стратегічних пріоритетів підприємства, що забезпечує його стійкість і довгострокову конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА РИНКУ ПОШТОВОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ

3.1. Аналіз ринку логістики та поштового зв'язку України

Логістичні послуги у сфері поштового зв'язку охоплюють широкий комплекс операцій, спрямованих на забезпечення безперебійного та ефективного переміщення поштових відправлень від відправника до кінцевого одержувача. У сучасних умовах учасникам ринку необхідно ретельно досліджувати споживчі очікування та формувати пропозиції, що максимально відповідають реальним потребам клієнтів.

При цьому важливо враховувати основні тенденції, що визначають очікування користувачів у сфері доставки товарів:

1. Передбачуваність процесу. Для споживачів, які активно користуються послугами електронної комерції, важливо мати повну прозорість логістичного ланцюга – можливість контролювати місцезнаходження замовлення на кожному етапі доставки та отримувати актуальну інформацію про його статус.

2. Швидкість обслуговування. У зв'язку зі збільшенням кількості онлайн-замовлень, особливо товарів повсякденного вжитку, швидка доставка набуває ключового значення. Попри те, що доставка «до дверей» залишається найпопулярнішою серед споживачів, дедалі більшої популярності набувають партнерські пункти видачі, розташовані у зручних місцях – магазинах, аптеках, автозаправках тощо.

Попри воєнні виклики, транспортно-логістичний сектор України продовжує демонструвати ознаки розвитку. За аналітичними даними системи UC.Market, у 2023–2025 рр. кількість новостворених компаній і фізичних осіб-підприємців у галузі перевищує кількість тих, що припинили діяльність, хоча темпи цього процесу залишаються нестабільними [7].

Лідером ринку залишається АТ «Українська залізниця», яка у 2024 році отримала 108,1 млрд грн загального доходу – на 20,5% більше, ніж у 2021 році

(89,7 млрд грн). Як державний перевізник і власник залізничної інфраструктури, підприємство забезпечує основну частину вантажопотоку країни, особливо після переорієнтації експорту з морських шляхів на залізничні.

На другій позиції – ТОВ «Нова пошта», що залишається провідним приватним оператором кур'єрських послуг в Україні. Порівняно з 2021 роком компанія збільшила дохід на 112%, досягнувши 48,5 млрд грн у 2024 році. «Нова пошта» динамічно розвиває міжнародну мережу (працює вже у 16 європейських країнах) та активно інвестує у розширення логістичної інфраструктури.

АТ «Укрпошта», національний поштовий оператор, займає третє місце з показником доходу 13,6 млрд грн у 2024 році, що на 16,2% вище, ніж у 2021-му. Попри менші фінансові результати порівняно з приватними конкурентами, компанія виконує стратегічну функцію – забезпечує поштовий та логістичний сервіс у найвіддаленіших регіонах країни [11].

До п'ятірки найбільших логістичних компаній також входять ТОВ «Логістик Юніон» із доходом 8,5 млрд грн — логістичний підрозділ групи АТБ, який спеціалізується на складському зберіганні та дистрибуції товарів, — та ТОВ «Лемтранс» (7,6 млрд грн), приватний оператор вантажних залізничних вагонів, що належить до групи СКМ Ріната Ахметова і забезпечує перевезення масових вантажів (руда, вугілля, будматеріали тощо).

Шосту позицію займає ДП «Адміністрація морських портів України» з доходом 7 млрд грн. Незважаючи на блокування частини морських портів, АМПУ залишається важливим учасником ринку, відповідаючи за навігацію, безпеку та розвиток портової інфраструктури. ТОВ «Нео-Транс» (група NOVA) посідає сьоме місце (6,6 млрд грн), забезпечуючи перевезення та експедиторські послуги.

На восьмій і дев'ятій позиціях розташувалися комунальні підприємства столиці – КП «Київський метрополітен» (6 млрд грн) та КП «Київпастранс» (5,3 млрд грн). Хоча їх основна діяльність зосереджена на пасажирських перевезеннях, за рівнем доходів вони входять до числа найбільших транспортних структур країни.

Десяте місце посідає ПП «КТ Трейдинг» з показником 4,9 млрд грн – компанія, яка спеціалізується на постачанні паливно-мастильних матеріалів та ресурсів для транспортної галузі.

Серед інших помітних учасників ринку – ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» (4,5 млрд грн), що продовжує діяльність через чартерні рейси та програми wet-lease за кордоном; ПП «Транс Логістик» (3,4 млрд грн), логістична структура групи АТБ; ДП МТП «Південний» (3,3 млрд грн), який підтримує експортні операції навіть у рамках «зернового коридору»; ТОВ «Термінал Розетка» (3,2 млрд грн), логістичний підрозділ відомого онлайн-ритейлера; та ТОВ «Бруклін-Київ» (3,1 млрд грн), приватний стивідорний оператор, що займається перевалкою зернових і контейнерних вантажів в Одеському порту.

«Нова Пошта», за словами співзасновника шведсько-українського проєкту DYB Ігора Гута, – це McDonald's у логістиці. В такій моделі швидкість обслуговування настільки ж важлива як і швидкість доставки [24].

Помітну роль на ринку поштово-логістичних послуг займає компанія Meest, яка входить до міжнародної групи та здійснює діяльність у понад 20 країнах світу. На території України оператор представлений під брендом Meest Express і має розгалужену інфраструктуру, що включає близько 6500 пунктів приймання та видачі відправлень. Частка компанії на внутрішньому ринку експрес-доставки становить орієнтовно 3%. Клієнти мають можливість розрахувати вартість і строки перевезення через офіційний вебресурс компанії. Середній термін доставки відправлень у межах України складає близько трьох днів, а отримання посилок можливе як у стаціонарних відділеннях, так і через мережу поштоматів. Додатковою конкурентною перевагою Meest є наявність мобільного застосунку, який забезпечує оформлення відправлень, їх відстеження та доступ до актуальної сервісної інформації [24].

Водночас сервіс доставки посилок Justin припинив свою операційну діяльність навесні 2022 року. Про це повідомив колишній керівний партнер компанії «Джаст ін» Юрій Авдиш у коментарі для Forbes. У пресслужбі Fozzy Group зазначили, що повномасштабне вторгнення Росії в Україну змусило

компанію оптимізувати бізнес-процеси та переглянути доцільність подальшого розвитку проєкту Justin [27].

Суттєвим стримувальним чинником для розвитку Justin стала обмежена присутність у торговельній мережі «Сільпо». За інформацією представників логістичного ринку, компанії не вдалося отримати бажану кількість локацій, а орендні ставки у доступних приміщеннях були надто високими. У результаті з приблизно 540 відділень лише близько 220 функціонували на торгових майданчиках Fozzy Group. Крім того, інтеграція логістичних процесів між «Сільпо» та Justin так і не була реалізована [29].

Додаткові труднощі виникли у сфері управління персоналом, оскільки компанія не змогла залучити співробітників супермаркетів до роботи у відділеннях доставки. У зв'язку з цим Justin був змушений формувати окремий штат працівників, що призвело до зростання операційних витрат.

Після 24 лютого 2022 року попит на онлайн-покупки в Україні різко скоротився, що суттєво вплинуло на фінансові результати компаній електронної комерції та логістики. У таких умовах базова ідея бізнес-моделі Justin, яка передбачала отримання посилок клієнтами під час відвідування супермаркетів, втратила свою актуальність. За оцінками експертів, зокрема Олега Каленського, різке падіння обсягів електронної торгівлі підтверджується показниками провідних гравців ринку: так, у лідера онлайн-ритейлу Rozetka виручка за перші 20 днів березня склала лише 23 млн грн, тоді як у грудні цей показник сягав близько 4 млрд грн [29].

Суттєвим учасником ринку поштової та експрес-доставки залишається компанія «Делівері». Група компаній «DELIVERY» здійснює діяльність з 2001 року та спеціалізується на наданні транспортно-логістичних послуг переважно у сегменті B2B, обслуговуючи суб'єктів підприємницької діяльності та корпоративних клієнтів як в Україні, так і за її межами. Завдяки ефективно побудованій транспортній логістиці та використанню великогабаритного рухомого складу компанія здатна забезпечити конкурентну вартість перевезень зі строками доставки 24, 48 та 72 години [29].

Ще одним оператором поштового зв'язку, який продовжує функціонувати в умовах воєнного стану, є компанія «Автолюкс». Під брендом «Автолюкс Експрес Пошта» оператор «Автолюкс Глобал Пост» надає поштові послуги по всій території України. Основною місією компанії є забезпечення швидкої, доступної та зручної доставки вантажів клієнтам. «Автолюкс» спеціалізується переважно на перевезеннях у сегменті B2B, пропонуючи стабільну та економічно обґрунтовану вартість послуг, високу швидкість доставки, надійність і якість сервісу. Надання послуг з перевезення документації та вантажів під зазначеним брендом здійснюється з 1997 року. Розгалужена мережа регіональних відділень у поєднанні з власним автопарком дозволяє компанії забезпечувати зручний та ефективний сервіс для широкого кола клієнтів [34].

Якщо відобразити приблизні ринкові частки станом на кінець 2024 р., отримаємо такі результати (рис. 3.1).

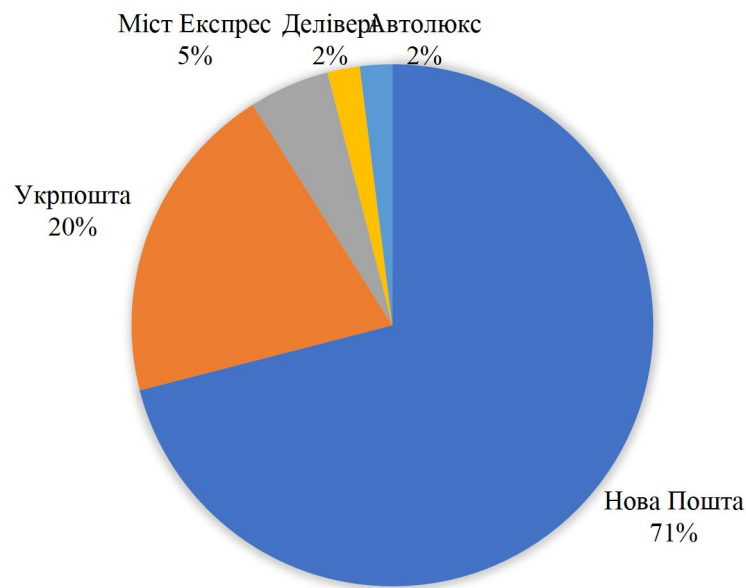


Рис. 3.1. Приблизні частки ринку поштової галузі підприємств станом на кінець 2024 р., % до підсумку

Джерело: складено автором на основі [16]

Отже, ТОВ «Нова пошта» зберігає провідні позиції на ринку поштових та експрес-доставок, утримуючи найбільшу частку серед усіх учасників галузі. АТ «Укрпошта» посідає другу сходинку, хоча її показники помітно поступаються

лідеру. Після виходу з ринку компанії «Just In», підприємство «Міст Експрес» змогло збільшити свою частку до 5%, тоді як «Делівері» та «Автолюкс» підвищили присутність до 2%, що є суттєвим зростанням порівняно з довоєнним рівнем (менше 1%).

Таким чином, нині основними учасниками українського ринку поштової логістики залишаються АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова пошта», ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес», а також компанії «Автолюкс» і «Делівері». У період воєнних дій свою діяльність припинило ТОВ «Джаст Ін», що сприяло перерозподілу ринкових часток між конкурентами.

Найбільш вагомі позиції стабільно утримують «Нова пошта» та «Укрпошта» – саме вони формують основну структуру ринку. При цьому «Нова пошта» відзначається більшою адаптивністю до змін середовища та потреб споживачів, що забезпечило їй статус лідера галузі. Водночас «Укрпошта» продовжує відігравати ключову роль завдяки розгалуженій мережі відділень та фінансовій підтримці держави, що гарантує їй стабільну присутність на ринку навіть в умовах воєнного часу.

3.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» — один із провідних логістичних операторів України, що спеціалізується на перевезенні посилок, документів і вантажів як у межах країни, так і за кордон. Компанія була заснована у 2001 році й сьогодні володіє розгалуженою мережею, яка налічує понад 2500 відділень у всіх регіонах держави [28].

«Нова Пошта» пропонує широкий асортимент логістичних послуг, серед яких доставка посилок і документів із можливістю замовлення додаткових сервісів — страхування, післяплати та інших. Крім того, компанія забезпечує зберігання, обробку та транспортування вантажів до кінцевого одержувача, гарантуючи надійність і швидкість виконання замовлень [28].

Основою діяльності підприємства є прагнення до високої якості обслуговування клієнтів і оперативності виконання доставок шляхом

упровадження сучасних інноваційних рішень. Для цього компанія має власну мережу складів, потужний автопарк і широку систему партнерських зв'язків по всій Україні.

Важливою складовою її роботи є цифровізація процесів – зокрема, використання технологій відкритого доступу, що дозволяють клієнтам у режимі реального часу відстежувати маршрут своїх відправлень і отримувати актуальну інформацію про їхній статус через офіційний сайт.

У своїй діяльності ТОВ «Нова Пошта» дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, активно підтримує розвиток малого й середнього бізнесу, співпрацює з громадськими ініціативами та впроваджує принципи сталого розвитку [28].

Основні послуги компанії включають:

- доставку поштових відправлень;
- експрес-доставку (1–2 дні);
- кур'єрську доставку малогабаритних вантажів;
- логістичні та складські операції.

Підприємство використовує власну матеріально-технічну базу — мережу відділень, складів і транспортних засобів, що забезпечує стабільну роботу з різними сегментами ринку, зокрема з інтернет-магазинами, компаніями електронної комерції, дистриб'юторами та іншими бізнес-структурами.

Компанія постійно вдосконалює свої технологічні процеси, впроваджуючи сучасні рішення в логістиці. Зокрема, у роботі використовується автоматизована сортувальна система, яка забезпечує швидку та ефективну обробку великої кількості відправлень, а також потужна інформаційна платформа для моніторингу логістичних потоків [28]. В табл. 3.1 наведена динаміка показників фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр.

Таблиця 3.1

Динаміка показників фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр.,

тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення абсолютне, 2024 до 2021, тис. грн	Відхилення відносно 2024 до 2021, %
Необоротні активи	8305	12306	18769	24548	16243	195,6
Оборотні активи	5193	3449	4332	7037	1844	35,5
Власний капітал	4491	6516	9508	11588	7097	158,0
Довгострокові зобов'язання	3897	3780	5337	9225	5328	136,7
Поточні зобов'язання	5110	5459	8256	10771	5661	110,8
Активи, всього	13498	15755	23101	31585	18087	134,0
Чистий дохід від реалізації послуг та товарів	20844	23687	36468	44779	23935	114,8
Собівартість реалізованих послуг та товарів	16441	19277	28625	35284	18843	114,6
Адміністративні витрати	1924	1673	2986	4209	2285	118,8
Витрати на збут	562	439	856	908	346	61,6
Інші операційні витрати	509	481	775	755	246	48,4
Інші фінансові доходи	1815	1139	2706	2953	1138	62,7
Фінансові витрати	631	888	1248	2034	1403	222,4
Інші витрати	0	374	857	2490	2490	976370,6
Податок на прибуток	195	254	471	336	141	72,7
Чистий прибуток	2600	2136	3967	2500	-100	-3,9

Джерело: складено автором на основі даних звітності підприємства [33]

Дані табл. 3.1 свідчать про стійку тенденцію до зростання більшості фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» у 2021–2024 рр., що підтверджує ефективність управління компанією навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Загальна вартість активів зросла на 134,0%, зокрема необоротні активи майже утричі, що свідчить про активні інвестиції в матеріально-технічну базу, транспорт, логістичну інфраструктуру та цифрові рішення. Оборотні активи збільшилися помірніше – на 35,5%, що може бути наслідком оптимізації запасів та грошових потоків.

Власний капітал зріс на 158,0%, що свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства. Поряд із цим суттєво збільшилися як довгострокові

(+136,7%), так і поточні зобов'язання (+110,8%), що відображає активне залучення фінансових ресурсів для інвестування в розвиток і модернізацію.

Чистий дохід від реалізації послуг зріс на 114,8%, що свідчить про збільшення обсягів перевезень і клієнтської бази. Проте майже пропорційно зросла і собівартість (+114,6%), що дещо обмежує зростання прибутковості. Водночас адміністративні витрати збільшилися на 118,8%, а фінансові витрати – більш ніж удвічі, що пов'язано з розширенням діяльності та збільшенням кредитного навантаження.

Попри загальне зростання доходів, чистий прибуток у 2024 р. зменшився на 3,9% порівняно з 2021 р., що зумовлено зростанням витрат на забезпечення безперебійної роботи, інфраструктурні інвестиції та адаптацію до умов воєнного часу.

Отже, упродовж 2021–2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало стабільний розвиток, ефективно реагуючи на зовнішні виклики. Зростання активів, доходів та капіталу свідчить про посилення позицій компанії на ринку логістичних послуг України та її здатність підтримувати фінансову стійкість у кризових умовах. Аналіз показників рентабельності підприємства є важливою частиною фінансового аналізу та оцінки його фінансової стійкості та ефективності. Рентабельність вказує на те, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку. На рис. 3.2 наведена динаміка основних коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Нова Пошта».

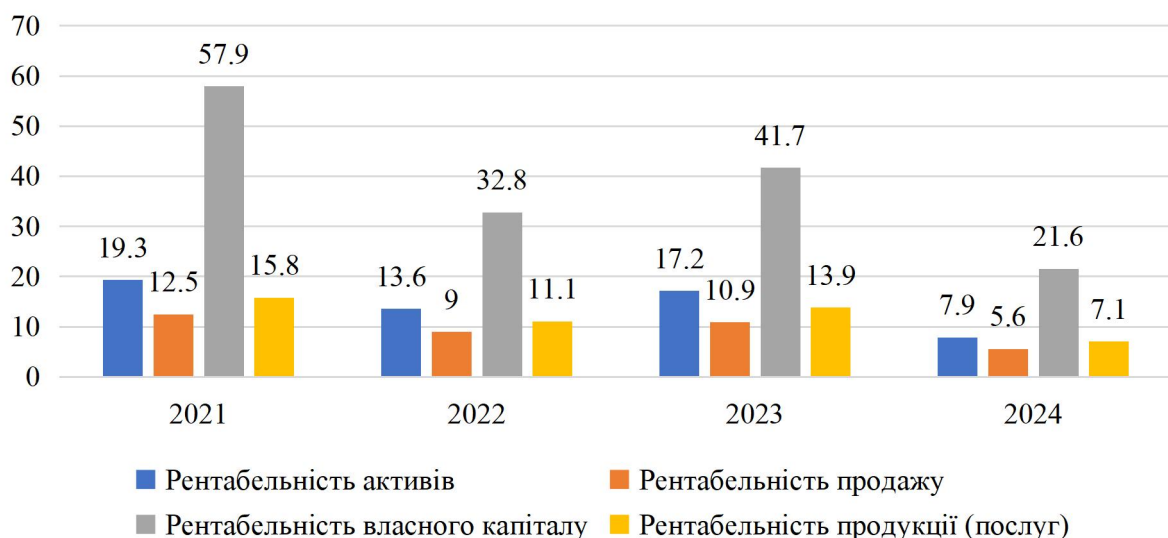


Рис. 3.2. Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Нова Пошта» протягом 2021-2024 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [33]

Показники рентабельності відображають ефективність використання ресурсів підприємства, рівень прибутковості його діяльності та здатність генерувати дохід. Аналіз динаміки рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2024 рр. свідчить про поступове зниження усіх основних показників, що вказує на зменшення прибутковості діяльності компанії.

Рентабельність активів зменшилася з 19,3% у 2021 р. до 7,9% у 2024 р., тобто більш ніж удвічі. Це означає, що кожна гривня, вкладена в активи, у 2024 році приносила майже втричі менше прибутку, ніж у базовому році. Причинами можуть бути зростання витрат на обслуговування основних засобів, збільшення амортизаційних відрахувань та загальне зниження чистого прибутку.

Рентабельність продажу (прибуток у структурі доходів) скоротилася з 12,5% до 5,6%, що свідчить про зниження маржі прибутку від реалізації послуг. Така тенденція зумовлена підвищенням собівартості, адміністративних та фінансових витрат у воєнний період. Компанія, ймовірно, утримувала конкурентні тарифи на доставку, що обмежувало зростання прибутковості.

Рентабельність власного капіталу демонструє найсуттєвіше падіння – з 57,9% у 2021 р. до 21,6% у 2024 р.. Це означає, що ефективність використання власних інвестицій скоротилася більш ніж удвічі. Така динаміка пояснюється тим, що темпи зростання власного капіталу перевищили темпи зростання прибутку, а також зниженням рентабельності продажів.

Рентабельність продукції (послуг) знизилася з 15,8% до 7,1%, що свідчить про зростання питомої собівартості послуг у загальній структурі доходу. Це може бути пов'язано з підвищенням вартості пального, логістичних витрат, заробітної плати та витрат на безпеку в умовах війни.

Отже, у 2021–2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало тенденцію до зниження всіх показників рентабельності. Це свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів і зниження прибутковості діяльності внаслідок зростання витратної частини. Водночас підприємство зберігає

позитивні значення рентабельності, що підтверджує його здатність генерувати прибуток і підтримувати фінансову стійкість навіть у кризових умовах.

Специфіка діяльності ТОВ «Нова Пошта» всіляко сприяє створенню нових робочих місць не тільки безпосередньо, у власностворених відділеннях, але й у малонаселених пунктах. Тенденція розширення кількості відділень ТОВ «Нова Пошта» дозволяє припустити, що незабаром їх поширення буде ще більш масштабним, і відділення будуть присутні навіть в невеликих селах.

Робота на підприємствах поштової галузі або галузі логістики має особливу специфіку, яка полягає в доволі інтенсивній діяльності та нерівномірному розподілі робочого навантаження протягом робочого дня, особливо на посадах рядових співробітників. Внаслідок цього підприємства цієї галузі часто страждають від завищеного рівня плинності кадрів, що призводить частіше за все до невтішних наслідків.

Мотивацією персоналу займається департамент роботи з персоналом ТОВ «Нова Пошта». Департамент ставить перед собою такі головні цілі на 2023-2024 роки:

- мотивувати кожного працівника на досягнення стратегічних цілей компанії;
- створити можливості об'єктивної оцінки результативності та потенціалу працівників;
- створити систему справедливого нагородження та заохочення направлені на досягнення цілей;
- забезпечити кар'єрне зростання працівників та їх навичок;
- розвивати фактори нематеріальної мотивації і покращення умов праці [33].

ТОВ «Нова Пошта» тримає курс на розширення власної діяльності. До повномасштабного російського вторгнення в 2022 р. компанія демонструвала значні темпи відкриття нових відділень та наймала додаткових працівників. На рис. 3.3 наведена динаміка кількості працівників компанії та кількості відділень протягом 2018-2024 рр.

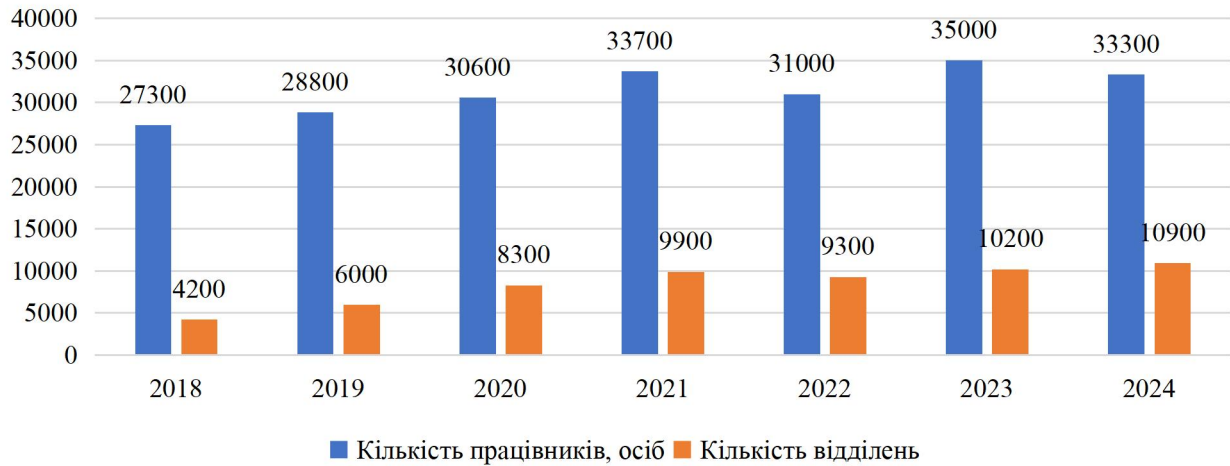


Рис. 3.3. Динаміка кількості відділень та кількості працівників ТОВ «Нова Пошта» протягом 2018-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних звітності підприємства [33]

Аналіз наведених даних свідчить про поступове розширення діяльності ТОВ «Нова Пошта» у довоєнний період (2018–2021 рр.), що відображається у стабільному зростанні кількості працівників і відділень. Так, чисельність персоналу зросла з 27 300 осіб у 2018 р. до 33 700 осіб у 2021 р., тобто на 6 400 осіб або приблизно 23%. Паралельно кількість відділень збільшилася з 4 200 до 9 900, що свідчить про активну експансію компанії, розвиток її мережі по всій Україні та зміцнення позицій на ринку логістичних послуг.

Однак у 2022 р. діяльність підприємства зазнала значного впливу воєнних подій. Унаслідок повномасштабного вторгнення РФ кількість працівників скоротилася з 33 700 до 31 000 осіб (на 2 700 осіб), а кількість відділень зменшилася на 600 одиниць – із 9 900 до 9 300. Це пояснюється тим, що частина об'єктів інфраструктури опинилася на тимчасово окупованих територіях або у зонах активних бойових дій, де продовження операційної діяльності стало неможливим. Незважаючи на це, компанія зберегла робочі місця за 1 800 мобілізованими працівниками, забезпечивши їм повну виплату заробітної плати, що підтверджує соціальну відповідальність підприємства.

Уже в 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення та стабілізація діяльності. Кількість працівників зросла до 35 000 осіб у 2023 р., а кількість відділень – до 10 200, перевищивши довоєнний рівень. У 2024 р.

компанія мала 33 300 працівників та 10 900 відділень, що свідчить про оптимізацію штату при одночасному розширенні мережі, ймовірно, завдяки автоматизації процесів та розширенню мережі поштоматів. Як зазначав співзасновник компанії В'ячеслав Климов, уже у квітні 2022 р. працювало понад 4500 відділень і 8000 поштоматів, тобто близько 50% довоєнного обсягу послуг. Щоденно відновлювали роботу до 100–200 відділень, що свідчить про гнучкість, ефективність кризового управління та високу адаптивність компанії до форс-мажорних умов.

Отже, упродовж 2018–2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало стабільне зростання до початку війни, тимчасове скорочення діяльності у 2022 р., а згодом – швидке відновлення й подальше розширення мережі. Це підтверджує здатність компанії не лише зберігати бізнес у кризових умовах, а й зміцнювати свої позиції завдяки ефективному управлінню, гнучкій стратегії та високому рівню організаційної стійкості. В організаційній структурі ТОВ «Нова Пошта» найвищим органом управління є Рада директорів, яка діє між загальними зборами акціонерів (рис. 3.4).

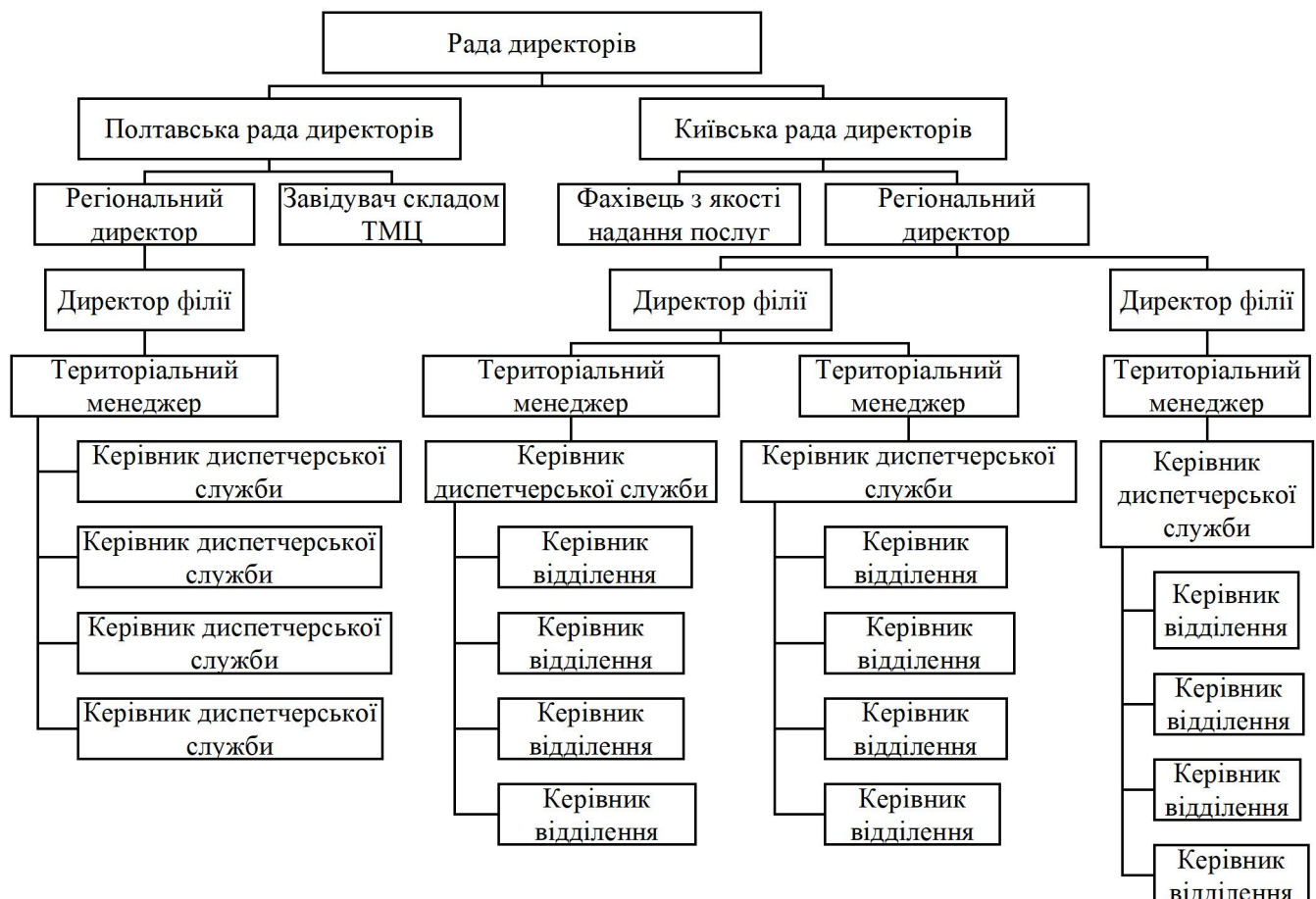


Рис. 3.4. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства [33]

Рада директорів керує регіональними директорами, які здійснюють нагляд за діяльністю керівників філій. На момент завершення 2021 року ТОВ «Нова Пошта» налічувало 29 філій, розташованих у різних частинах України. Керівникам філій підпорядковані територіальні менеджери, які відповідають за контроль діяльності відділень і контроль безпосередньо за керівниками цих відділень [33].

Таким чином, за понад 22 роки своєї присутності на ринку України, ТОВ «Нова Пошта» сформувалася у визнаного лідера в галузі логістики, надаючи швидку доставку відправлень на вибір клієнта до поштомату, відділення або за адресою.

Враховуючи результати проведеного аналізу, можна підкреслити, що діяльність ТОВ «Нова Пошта» відзначається стійкістю у показниках. З огляду на зростання чистого доходу від продажу товарів, валового та чистого прибутку, виробничо-господарську активність, можна вважати діяльність ТОВ «Нова Пошта» успішною.

3.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз конкурентних переваг провідних підприємств поштової галузі має надзвичайно важливе значення в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. Таке дослідження дозволяє виявити ключові фактори успіху компаній, оцінити рівень їх конкурентоспроможності, а також визначити напрями подальшого стратегічного розвитку та вдосконалення послуг.

З метою більш детального розуміння специфіки діяльності основних учасників ринку в табл. 3.2 наведено порівняльну характеристику сервісів провідних поштових підприємств України.

Таблиця 3.2

Особливості сервісів підприємств поштової галузі України

Характеристика	Нова Пошта	Укрпошта	Meest	Делівері	Автолюкс
Кількість відділень	Більш ніж 7100	Більше 11700	Більше 1100	Більше 280	Більше 50
Швидкість доставки	Від 2-х годин по місту; 1-2 дні по Україні	Від 1-го дня по місту; 1-6 днів по Україні	Від 5-ти годин по місту; 1-3 дні по Україні	Від 3 годин; 1-3 дні по Україні	Від 4 годин; 1-3 дні по Україні
API (програмний інтерфейс для оформлення замовлень в системі оператора) та мобільний додаток	+	+	+	+	+
Наявність поштоматів	+	+-	+	-	-
Чат-бот	+	+	+	+	-
Міжнародна доставка	+	+	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-	+	+
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+	+	+
Програми лояльності	+	+	-	+	+

Джерело: складено автором на основі [28; 30; 31; 32; 33]

Більшість провідних поштово-логістичних компаній України мають у своєму розпорядженні власні чат-боти (виняток становить лише компанія «Автолюкс») та інтеграцію з API-системами, що забезпечує клієнтам можливість відстежувати відправлення й здійснювати інші операції через особистий кабінет на вебсайті або в мобільному застосунку. Водночас повноцінний функціонал поштоматів реалізований лише у компаній «Нова Пошта» та «Meest», тоді як «Укрпошта» володіє обмеженою кількістю таких пристроїв, що не створює для неї помітних конкурентних переваг на ринку.

За швидкістю доставки безперечним лідером залишається «Нова Пошта», тоді як за чисельністю відділень перше місце посідає «Укрпошта». Проте остання поступово зменшує кількість своїх представництв, особливо у

невеликих населених пунктах, з метою оптимізації витрат і підвищення ефективності роботи мережі.

Серед усіх учасників ринку лише «Нова Пошта» пропонує повний комплекс фулфілмент-послуг — професійний аутсорсинг логістичних операцій, який охоплює весь цикл обслуговування товару: від моменту його отримання на склад і внесення до системи управління (WMS) до пакування та відправлення кінцевому споживачу. Такий підхід забезпечує високу швидкість обробки замовлень і підвищує рівень сервісу клієнтів [28].

Отже, серед усіх підприємств поштової галузі саме ТОВ «Нова Пошта» вирізняється найбільш інноваційним підходом до надання послуг, високою якістю сервісу та масштабом діяльності, що робить її безумовним лідером на українському ринку експрес-доставки. ТОВ «Нова пошта» утримує позицію лідера на ринку експрес-доставки завдяки високій адаптивності, інноваційності та впровадженню сучасних технологічних рішень. Компанія активно впроваджує новації, які не лише підвищують ефективність її діяльності, а й формують нові стандарти у логістичній галузі України [17].

Одним із ключових напрямів розвитку є автоматизація складських процесів, що відповідає світовим тенденціям логістики, спрямованим на роботизацію виробничих операцій. «Нова пошта» створила п'ять сучасних інноваційних терміналів — це найбільші в Україні сортувальні центри, обладнані передовими технологіями. Нові термінали практично повністю автоматизовані: вони здатні обслуговувати близько 600 вантажівок на добу та сортувати до 400 тисяч відправлень (у середньому 8–10 тисяч посилок на годину) (табл. 3.3). Більшість операцій виконуються без участі людини — процесом керують комп'ютерні системи з високоточними сканерами, які автоматично розподіляють посилки за напрямками. Це дало змогу компанії скоротити потребу в персоналі на нових об'єктах у 3–4 рази, підвищивши при цьому швидкість та точність обробки замовлень.

Світовий ринок складської автоматизації демонструє стрімке зростання: якщо у 2016 році його обсяг становив близько 2 млрд доларів, то вже у 2023 році він досяг 22–23 млрд доларів, а кількість встановлених роботизованих

систем перевищила 600 тисяч одиниць. Експерти прогнозують подальше масштабне зростання цього сектору через стрімкий розвиток електронної комерції, що практично унеможливить використання ручної або напівавтоматизованої праці. Таким чином, компанії, подібні до ТОВ «Нова пошта», які вже сьогодні інвестують у технологічну модернізацію, отримують значну стратегічну перевагу на ринку логістичних послуг [37].

Таблиця 3.3

Основні характеристики інноваційних терміналів ТОВ «Нова Пошта»

Дата відкриття	Загальна площа	Пропускна здатність	Оснащення	Регіон обслуговування
Київський інноваційний термінал				
Березень 2018 р.	23,9 тис. м ²	До 50 тис. посилок за годину	Обладнання нідерландської компанії Vanderlande	Вся територія України
Травень 2019 р.	Близько 7,7 тис. м ²	14 тис. посилок за годину	1) Обладнання від голландської компанії Vanderlande (потужністю 8,5 тис. посилок за годину) 2) Конвеєри, сортувальне обладнання української компанії «СМС»	Західна Україна
Львівський інноваційний термінал				
Вересень 2019 р.	Близько 15 тис. м ²	До 15 тис. посилок і вантажів за годину	1) Обладнання від голландської компанії Vanderlande (потужністю 8,5 тис. посилок за годину) 2) Конвеєри, сортувальне обладнання української компанії «СМС»	Сортуються посилки для 28 міжрегіональних напрямків, 80 внутрішньо обласних, а також для всіх відділень м. Львова
Харківський інноваційний термінал				
Грудень 2020 р.	Понад 19 тис. м ²	До 20 тис. посилок за годину	Обладнання голландської компанії Vanderlande	Схід України
Лютий 2022 р.	18 тис. м ²	26 тис. посилок за годину	Автоматизоване обладнання нідерландської MHS Global – для сортування посилок від 2 до 30 кг та литовської Equinox – для сортування дрібного вантажу до 2 кг	Схід України

Джерело: складено автором на основі [37]

Одним із найсучасніших напрямів розвитку ТОВ «Нова пошта» є впровадження дронів-доставників, що відкриває нові можливості для прискорення та оптимізації логістичних процесів. Компанія вже розпочала тестування власних поштових безпілотників, розроблених спеціально для транспортування посилок. Наразі випробовується модель невеликого розміру, здатна перевозити до 4 кг вантажу (приблизно 20–50 поштових конвертів) на відстань до 350 км. Паралельно ведеться робота над створенням більш потужних моделей дронів, здатних транспортувати вантажі до 400 кг, а в перспективі — до 1 тонни. Цей проєкт є підтвердженням прагнення компанії до інноваційності та впровадження новітніх технологій у сфері експрес-доставки [37].

Сучасний ринок логістики дедалі більше орієнтується на безконтактну кур'єрську доставку, що стало особливо актуальним під час пандемії COVID-19. Споживачі все частіше віддають перевагу швидкому й зручному отриманню замовлень без необхідності контакту з кур'єром або відвідування відділення. Згідно з дослідженнями, покупці готові переплачувати 5–10% вартості товару за можливість отримати його протягом 1–3 днів [37].

У цьому напрямі «Нова пошта» активно розвиває власну мережу поштоматів, прагнучи мінімізувати участь людини в процесі видачі посилок. Такі автоматизовані пункти самообслуговування дозволяють клієнтам отримувати відправлення цілодобово, швидко та без черг. У майбутньому компанія планує розширювати цю мережу, впроваджуючи поштомати з різними варіантами дизайну та функціональності [37]. Міжнародна практика підтверджує ефективність цього рішення: 85% онлайн-покупців в Естонії, а також близько половини споживачів у Латвії та Литві вже користуються доставкою до поштоматів. Подібна тенденція характерна і для скандинавських країн, Німеччини, Франції та Польщі, де приблизно 40% усіх відправлень доставляються саме у пункти самовидачі. Основні переваги поштоматів як сучасного формату «доставки поза домом» подано у табл. 3.4 [37].

Таблиця 3.4

Переваги поштоматів на ринку експрес-доставки

Перевага	Характеристика
Зручність	Поштомати здебільшого працюють цілодобово, а відділення – до пізнього вечора. Клієнтам не потрібно «підганяти» свій день під роботу пунктів, можна прийти у зручний час
Близькість	Поштомати й відділення розташовані в пішій доступності від будинку: у популярних продуктових мережах, магазинах електроніки, книжкових крамницях і на заправках
Вигода	Доставка у відділення й поштомати в багатьох випадках є найдешевшою серед альтернатив
Швидкість	Відділення й поштомати забезпечують доставку день у день. Наприклад, у Києві в Meest працює доставка за п'ять годин – якщо принести посылку у відділення або вкласти в поштомат до 11:00, то вона прийде адресатові того ж дня

Джерело: складено автором на основі даних [37]

ТОВ «Нова пошта» відіграла важливу роль у забезпеченні та налагодженні гуманітарних логістичних потоків в Україні. Компанія активно долучалася до транспортування гуманітарних вантажів для волонтерських організацій, благодійних фондів, громадських ініціатив, а також для потреб цивільного населення й військових підрозділів. Така діяльність підтвердила соціальну відповідальність підприємства та його здатність оперативно реагувати на виклики кризового періоду. У зв'язку з масштабним переміщенням населення за межі України внаслідок війни, «Нова пошта» розширила стратегічний фокус, звернувши увагу на розвиток міжнародного сегмента ринку, водночас зберігаючи пріоритет внутрішніх перевезень. Завдяки гнучкому підходу та ефективному управлінню компанії вдалося відновити близько 90% довоєнних обсягів продажів і розпочати інвестиції у нові напрями діяльності [34].

В умовах повномасштабної війни та масової міграції (понад 6 млн українців за кордоном) зростає попит на міжнародні відправлення, що стимулює активне розширення мережі «Нової пошти» за кордоном. Першим стратегічним кроком компанії є відкриття власних відділень у європейських країнах, що вже успішно реалізується. Другим перспективним напрямом, який доцільно посилити, є партнерство із зарубіжними поштово-логістичними

операторами, що дозволить оптимізувати процеси доставки й підвищити конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку (рис. 3.5).

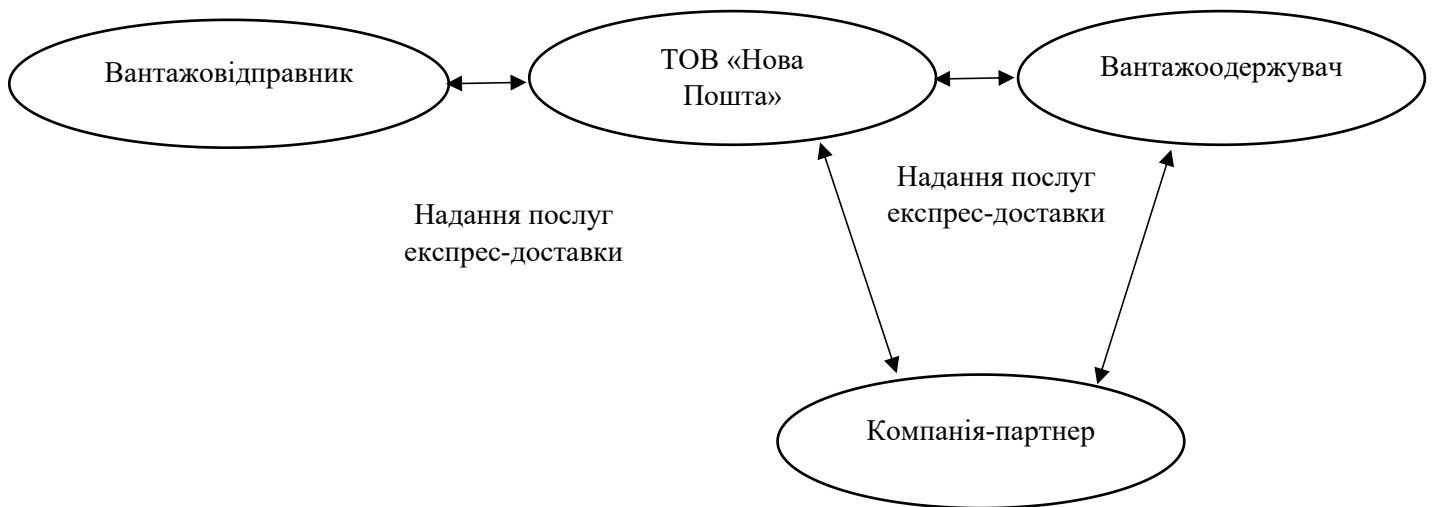


Рис. 3.5. Схеми роботи ТОВ «Нова пошта» щодо надання послуг експрес-доставки на міжнародному ринку експрес-доставки

Джерело: складено автором на основі [34]

Суттєву частину виплат на оплату праці керівництво ТОВ «Нова Пошта» виплачує у вигляді премій. На рис. 3.6 наведена динаміка показника частки премій у структурі витрат на оплату праці.

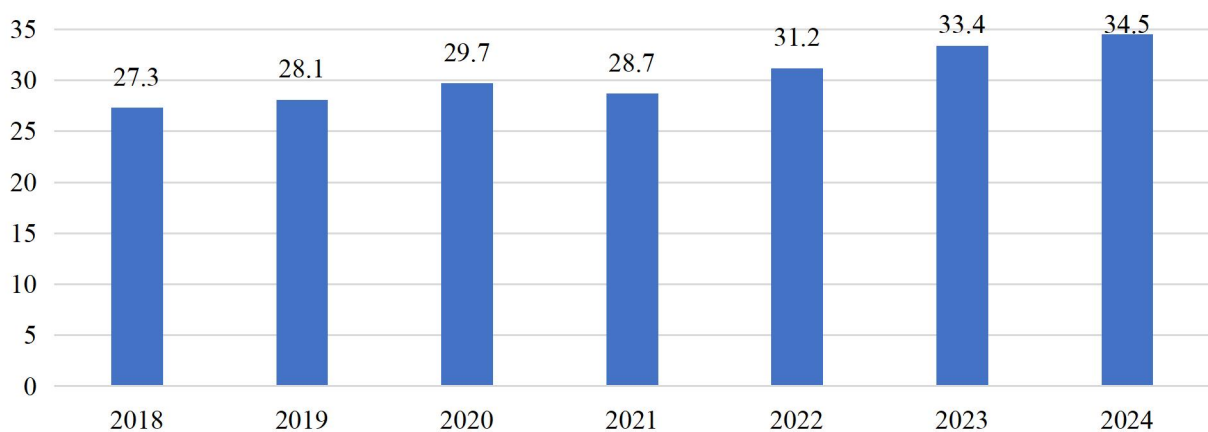


Рис. 3.6. Динаміка показника частки премій у структурі витрат на оплату праці ТОВ «Нова Пошта», %

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [33]

Варто зазначити, що досить висока частка премій в структурі виплат на оплату праці сприяє збільшенню ефективності роботи співробітників

підприємства. Станом на кінець 2024 р. за рахунок премій було виплачено 34,5% суми витрат на оплату праці ТОВ «Нова Пошта». Матеріальна мотивація на підприємстві забезпечується виплатою конкурентної заробітної плати, яка дещо вища, ніж в середньому по Україні (рис. 3.7).

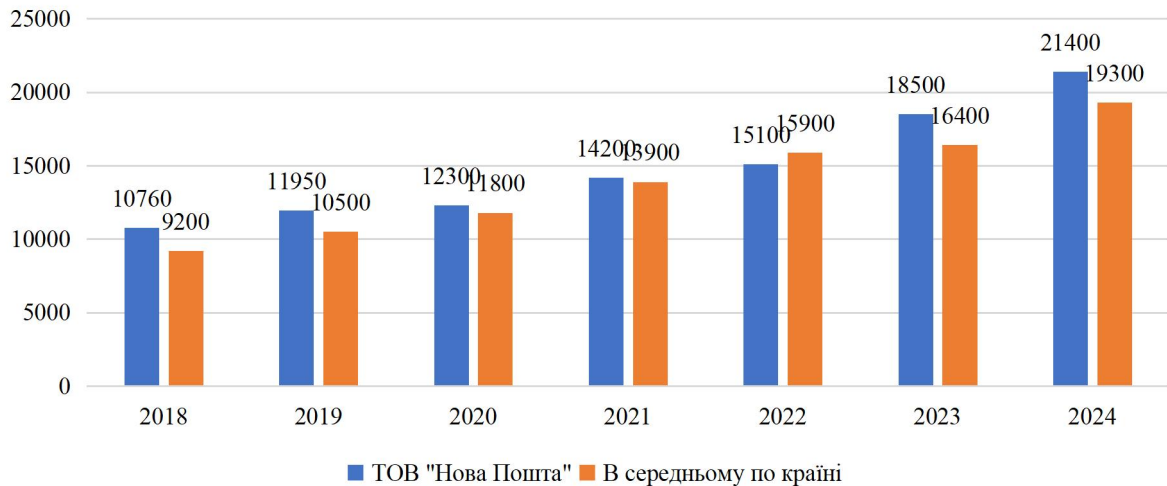


Рис. 3.7. Динаміка середньої заробітної плати в Україні та в ТОВ «Нова Пошта» протягом 2018-2024 рр., грн

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства [33]

Отже, в ТОВ «Нова Пошта» середня заробітна плата є дещо вищою, ніж в середньому по Україні, що свідчить про привабливість даного місця для роботи працівників саме в плані розміру оплати праці. Група «Нова Пошта» є лідером на логістичному ринку України і забезпечує швидку доставку вантажів до поштового відділення або за вказаною адресою за бажанням клієнта. Метою ТОВ «Нова Пошта» на найближчі роки є стати улюбленим сервісом експрес-доставки для українців, яким вони постійно і задоволено користуються та рекомендують іншим. Компанія постійно працює над покращенням свого сервісу, щоб кожен контакт клієнта з нею залишав лише позитивні враження.

З метою визначення ключових конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» серед інших компаній, що працюють у сфері поштової експрес-доставки в Україні, доцільно використати метод побудови багатокутника конкурентоспроможності. Дана модель дає змогу візуально відобразити та порівняти різні параметри, які формують рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Багатокутник конкурентоспроможності — це графічна модель, у якій кожна вершина відповідає певному критерію оцінювання (наприклад, ціна, якість, швидкість доставки, рівень сервісу тощо). Такий підхід дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони компанії, визначити напрями для вдосконалення її діяльності, а також виявити чинники, що забезпечують перевагу над конкурентами [1].

На рис. 3.8 представлено багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», побудований у порівнянні з іншими підприємствами поштової галузі. Згідно з аналізом, провідними перевагами компанії є швидкість доставки, оперативність обслуговування у відділеннях, розгалужена мережа відділень і поштоматів, зручний мобільний застосунок, а також широкий спектр додаткових послуг. Сукупність цих чинників формує високий рівень конкурентоспроможності та зміцнює позиції «Нової Пошти» на ринку експрес-доставки України.

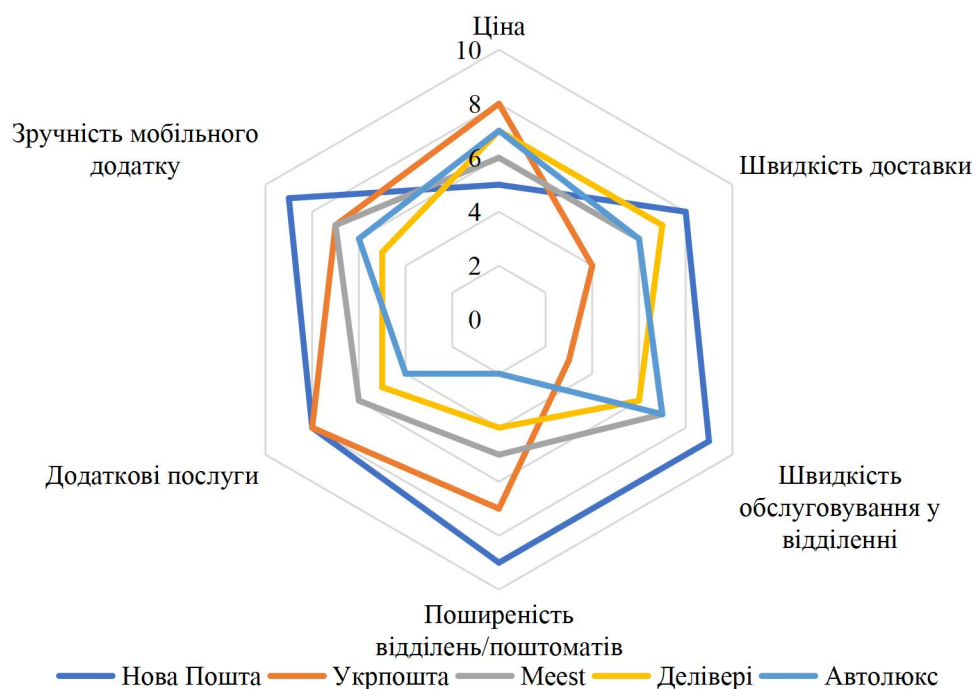


Рис. 3.8. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» порівняно з іншими підприємствами поштової галузі України

Джерело: складено автором

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності було застосовано шкалу від 1 до 10, де 1 бал означає найнижчий рівень за певним показником, а 10

балів – найвищий. За результатами аналізу встановлено, що ключовими конкурентними перевагами ТОВ «Нова Пошта» є оперативність обслуговування у відділеннях, розгалужена мережа відділень і поштоматів, а також зручність користування мобільним додатком, кожен із цих показників оцінено у 9 балів.

Разом із тим, компанія поступається конкурентам за ціновим критерієм, оскільки її тарифи є одними з найвищих на ринку. Проте висока якість сервісу, інноваційність та клієнтоорієнтованість забезпечують підприємству стійкі позиції лідера.

Згідно з побудованим багатокутником конкурентоспроможності, ТОВ «Нова Пошта» отримала 48 балів із можливих 60, що значно перевищує результати основних конкурентів — АТ «Укрпошта» та «Meest», які набрали по 37 балів. Це свідчить про суттєву перевагу «Нової Пошти» за більшістю ключових параметрів, попри відносно високу вартість її послуг.

РОЗДІЛ 4. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

4.1. Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Результати аналізу конкурентної позиції ТОВ «Нова пошта» засвідчили, що компанія нині є лідером ринку експрес-доставки завдяки високому рівню автоматизації, розвиненій мережі, інноваційному підходу до логістичних процесів та широкому спектру сервісів. Водночас посилення конкуренції на ринку, зростання вимог споживачів, розвиток цифрової економіки та глобальні логістичні тренди потребують формування нових стратегічних напрямів удосконалення діяльності підприємства.

1. Розвиток цифрової екосистеми та поглиблення автоматизації процесів. Попри високий рівень технологічності, «Нова пошта» має потенціал для подальшої цифровізації. Світові логістичні лідери активно впроваджують:

- Predictive Analytics (передбачення попиту і затримок);
- системи динамічного маршрутизаційного планування;
- роботизовані сортувальні лінії;
- AI-інструменти для персоналізації сервісу.

Створення єдиної цифрової екосистеми – від клієнтських сервісів до внутрішніх логістичних операцій – дозволить підвищити точність прогнозування потоків, оптимізувати завантаження складів і транспортної мережі, зменшити витрати та забезпечити стабільно високу швидкість доставки.

2. Розширення мережі автоматизованих точок взаємодії з клієнтами. Зростання популярності доставки через поштомати у Європі та Україні визначає необхідність:

- збільшення кількості поштоматів;
- впровадження модульних поштоматів різної комплектації (охолоджувальних, для великогабаритних відправлень тощо);
- застосування біометричних технологій для безпечного доступу.

Розвиток інфраструктури самообслуговування зменшить навантаження на відділення, забезпечить клієнтам більшу гнучкість та знизить операційні витрати.

3. Масштабування інноваційних рішень у сфері доставки (дрони, автономний транспорт). Пілотні проєкти щодо використання дронів-доставників підтверджують стратегічний потенціал даного напрямку. У світі подібні рішення активно застосовують Amazon, Walmart та поштові оператори в Азії. Для ТОВ «Нова пошта» розвиток цього сегменту є перспективним з огляду на:

- підвищення швидкості доставки на великі відстані,
- можливість доступу до важкодоступних територій,
- значне скорочення витрат на традиційну логістику.

У перспективі компанія може інвестувати у дрон-хаби, автономні наземні роботизовані кур'єри, а також створити власний центр R&D (research & development).

4. Розвиток міжнародних логістичних напрямів і транснаціональна експансія. Компанія вже має успішні кейси виходу на ринки ЄС та США, однак подальше розширення потребує:

- створення складів-хабів у ключових країнах Європи;
- інтеграції з глобальними логістичними маркетплейсами;
- розвитку cross-border e-commerce.

Міжнародна експансія дозволить зменшити залежність від внутрішнього ринку та сформувати стійкі конкурентні позиції у сегменті міжнародної доставки.

5. Поглиблення фулфілмент-послуг та логістики «останньої милі». Сегмент e-commerce в Україні зростає щороку, а отже, попит на фулфілмент лише збільшуватиметься. «Нова пошта» вже є лідером у цій сфері, однак перспективними напрямками є:

- автоматизація складів фулфілменту за принципами «smart warehouse»;
- створення мікрофулфілмент-центрів у містах-мільйонниках;

- впровадження послуги персоналізованої упаковки для брендів.

Удосконалення «останньої милі» (кур'єрської доставки, адресної доставки в тайм-слоти) є ключовою умовою збереження лідерства у сервісній конкуренції.

6. Розвиток сталого та «зеленого» логістичного управління. Глобальні компанії роблять акцент на скороченні викидів CO₂, використанні електромобілів, впровадженні екологічної упаковки. Для ТОВ «Нова пошта» в цьому напрямі є кілька стратегічних можливостей:

- перехід на електровантажівки у міській кур'єрській доставці;
- встановлення сонячних панелей у логістичних центрах;
- розвиток послуги повторного використання упаковки;
- отримання сертифікацій ISO у сфері екологічного менеджменту.

Екологічні ініціативи не лише підвищують імідж, а й дозволяють оптимізувати витрати на енергоресурси.

7. Підвищення якості сервісу та зміцнення системи лояльності. В умовах високої конкуренції важливими залишаються:

- індивідуалізація пропозицій для клієнтів через CRM-аналітику;
- гнучкі програми лояльності (кешбек, бонусні рівні, преміальна доставка);
- удосконалення клієнтської підтримки через AI-асистентів.

Підвищення клієнтоорієнтованості сприятиме зміцненню лояльності та утриманню сегмента постійних користувачів.

Обґрунтовані стратегічні напрями розвитку ТОВ «Нова пошта» відображають основні глобальні тренди у сфері логістики – цифровізацію, автоматизацію, міжнародну інтеграцію та розвиток «зеленої» логістики. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству не лише підтримувати наявні конкурентні переваги, а й формувати нові, забезпечуючи довгострокову ефективність та стійке лідерство на ринку.

Подальший розвиток ТОВ «Нова пошта» потребує формування комплексної довгострокової стратегії, що повинна враховувати не лише технологічні та інфраструктурні аспекти, а й трансформацію бізнес-моделі

підприємства відповідно до змін у поведінці споживачів та структурі світового логістичного ринку. У цьому контексті важливим є перехід від моделі надання традиційних послуг доставки до концепції інтегрованого логістичного оператора, здатного забезпечувати повний спектр транспортних, складських та інформаційно-логістичних послуг.

Одним із ключових напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства є посилення аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень. В умовах високої турбулентності ринку потребує розвитку система стратегічної аналітики, заснована на методах моделювання транспортних потоків, оцінці ризиків та багатофакторному прогнозуванні. Така система дасть змогу прогнозувати коливання попиту, оперативно реагувати на зміну ринкових умов та забезпечити адаптивність компанії до зовнішніх викликів. Розширення використання методів Big Data та Data Mining дозволить підприємству здійснювати сегментацію клієнтів на основі реальної поведінки, формувати індивідуальні логістичні пропозиції та оптимізувати витрати по всьому ланцюгу створення вартості.

Ще одним важливим стратегічним напрямом є формування нових бізнес-напрямів на базі мультиканальної логістики. З огляду на стрімке зростання омніканальних продажів у сфері електронної комерції доцільним є розвиток послуг інтегрованого обслуговування для інтернет-магазинів, включаючи управління замовленнями, зберігання запасів, обробку повернень та мультимодальні перевезення. Впровадження так званої моделі «logistics-as-a-service» (LaaS) відкриває нові можливості для масштабування бізнесу, адже дозволяє підприємствам малого та середнього бізнесу передавати логістичні функції на аутсорсинг, знижуючи власні витрати та підвищуючи якість обслуговування кінцевого споживача.

Важливою складовою зміцнення конкурентоспроможності є також інституційний розвиток та вдосконалення корпоративного управління, що передбачає підвищення прозорості бізнес-процесів, оптимізацію організаційної структури та зміцнення системи внутрішнього контролю. Для «Нової пошти» стратегічно важливим може стати перехід до моделі процесноорієнтованого

управління, яка ґрунтується на чіткій регламентації взаємозв'язків між операційними процесами та створенні відповідальних центрів ефективності. Такий підхід сприятиме скороченню дублювання функцій, зменшенню витрат на управлінський апарат та підвищенню швидкості ухвалення рішень.

Наступним перспективним напрямом є підвищення стійкості логістичних систем підприємства. В умовах воєнних загроз, збоїв у транспортній інфраструктурі та непередбачуваних зовнішніх чинників підприємство повинно забезпечити здатність до безперервного функціонування. Для цього необхідним є розвиток резервних логістичних маршрутів, диверсифікація транспортних засобів, створення дублюючих сортувальних вузлів та впровадження комплексних систем управління ризиками. Формування адаптивних логістичних мереж є важливою конкурентною перевагою, яка забезпечує стабільність роботи навіть за умов кризи.

Окрему увагу слід приділити поглибленню партнерських взаємин у межах логістичних екосистем. У сучасних умовах конкуренція відбувається не між окремими компаніями, а між логістичними мережами та екосистемами. Тому для ТОВ «Нова пошта» перспективним є активний розвиток партнерств із виробниками, торговельними мережами, транспортними компаніями та міжнародними перевізниками. Створення єдиних стандартів інформаційної взаємодії, інтеграція ІТ-систем і спільне планування логістичних операцій сприятимуть зменшенню транзакційних витрат і підвищенню швидкості доставки.

Ще одним стратегічним напрямом є посилення клієнтоорієнтованості через розвиток комунікаційних платформ і сервісних стандартів. Удосконалення системи управління взаєминами з клієнтами (CRM) та впровадження багатоканальної підтримки на основі чат-ботів, голосових асистентів та автоматизованих центрів відповідей дозволить підвищити рівень задоволеності користувачів. Створення стандартизованих сервісних регламентів забезпечить стабільну якість обслуговування на всіх етапах логістичного процесу та сприятиме формуванню довгострокової лояльності клієнтів.

Таблиця 4.1

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»
та їх очікуваний вплив

Стратегічний напрям	Зміст заходів	Очікуваний ефект
Цифровізація та автоматизація	Predictive Analytics, роботизація сортування, динамічна маршрутизація	Зниження витрат, прискорення доставки, підвищення точності прогнозів
Розвиток мережі самообслуговування	Розширення поштоматів, біометричний доступ, модульні рішення	Зменшення черг у відділеннях, підвищення зручності для клієнтів
Інноваційні технології доставки	Дрони, автономні кур'єри, дрон-хаби	Швидша доставка, доступ до важкодоступних територій
Міжнародна експансія	Відкриття хабів у ЄС, інтеграція з маркетплейсами	Зменшення залежності від українського ринку, ріст міжнародних відправлень
Фулфілмент та остання миля	Smart-склади, мікрофулфілмент, персоналізована упаковка	Оптимізація e-commerce логістики, підвищення сервісності
Зелена логістика	Електротранспорт, повторна тара, сонячні панелі	Зменшення викидів CO ₂ , економія енергії, іміджеві переваги
Система лояльності та сервіс	CRM-аналітика, кастомізовані пропозиції, AI-підтримка	Утримання клієнтів, зростання частоти замовлень

Джерело: складено автором

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» охоплюють цифровізацію та автоматизацію операцій, розвиток мережі самообслуговування, впровадження інноваційних технологій доставки, міжнародну експансію, удосконалення фулфілмент-процесів, екологізацію логістики та посилення системи лояльності. Цифрові рішення та роботизація дозволяють скоротити витрати й прискорити доставку, а поштомати та біометричні сервіси підвищують зручність для клієнтів. Інноваційні формати доставки, включаючи дрони та автономні кур'єри, відкривають можливості для охоплення важкодоступних територій, тоді як вихід на міжнародні ринки

зменшує залежність від внутрішнього попиту. Розвиток фулфілмент-центрів оптимізує e-commerce логістику, а зелена логістика формує екологічний імідж і скорочує витрати ресурсів. Поглиблення CRM-аналітики та персоналізація сервісів забезпечують утримання клієнтів і підвищення їхньої цінності для компанії, створюючи комплексне підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій.

Для обґрунтування найбільш доцільних напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта» доцільно застосувати методику пріоритизації стратегічних рішень. У межах даного дослідження використано матрицю RICE (Reach–Impact–Confidence–Effort), адаптовану до умов експертної оцінки, де ключовими критеріями визначено очікуваний вплив заходу на конкурентоспроможність, легкість та швидкість впровадження, а також рівень необхідних інвестицій. Такий підхід дозволяє здійснити системну оцінку альтернатив та визначити ті напрями, що забезпечують найвищу віддачу за оптимального використання ресурсів підприємства.

Таблиця 4.2

Матриця пріоритетності стратегічних напрямів (метод RICE / експертна оцінка)

Технологія	Використання у світових компаніях	Потенціал для «Нової пошти»
Роботизовані сортувальні центри	Amazon, DHL	Підвищення швидкості сортування на хабах
Дрони доставки	Amazon Prime Air, JD.com	Доставка у віддалені райони, екстрені відправлення
Автономні наземні роботи	FedEx Roxo, Starship	Кур'єрська доставка у містах-мільйонниках
Поштомати з охолодженням	InPost	Доставка продуктів і фармацевтики
Мікрофулфілмент-центри	Walmart, Ocado	Прискорення e-commerce доставки у містах
Green-logistics (EV, сонячні склади)	DPD, UPS	Скорочення витрат на енергію та екологізація

Джерело: складено автором

Аналіз матриці свідчить, що найвищий підсумковий пріоритет отримали напрями, які поєднують високий стратегічний ефект із відносно низькими або помірними витратами та достатньо високою реалізованістю. Зокрема, розвиток

мережі поштоматів та CRM-персоналізація демонструють найкраще співвідношення «результат–витрати», що робить їх першочерговими для реалізації. До групи високопріоритетних також належать цифровізація процесів, Smart-фулфілмент і зелена логістика, оскільки вони забезпечують значний вплив на ефективність логістики та якість сервісу при прийнятному рівні інвестицій. Навпаки, такі напрями, як дрони й автономний транспорт або міжнародна експансія, хоч і мають високий потенціал, характеризуються значними фінансовими та організаційними вимогами, що знижує їхній пріоритет у короткостроковій перспективі. Таким чином, матриця дозволяє сформуванню обґрунтований перелік стратегічних дій, що мають забезпечити найшвидший і найвідчутніший ефект для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, розвиток конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» потребує впровадження багатовекторної стратегії, яка враховує інституційні, технологічні, інфраструктурні та ринкові компоненти діяльності. Формування інтегрованої моделі розвитку забезпечить підприємству не лише підвищення поточної ефективності, а й зміцнення позицій у довгостроковій перспективі, створивши підґрунтя для розширення присутності на міжнародному ринку та формування стійких конкурентних переваг.

4.2. Розроблення заходів щодо удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта» та їхня економічна ефективність

Удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова пошта» потребує переходу до системного, багаторівневого та економічно обґрунтованого підходу, що поєднує стратегічні ініціативи, організаційні зміни та інвестиції у технологічний розвиток. На основі визначених у попередньому підрозділі стратегічних напрямів сформовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності логістичних процесів, оптимізацію витрат,

покращення клієнтського досвіду та зміцнення конкурентних позицій підприємства на національному й міжнародному ринках.

Одним із ключових заходів є запровадження комплексної системи Predictive Analytics для прогнозування обсягів відправлень, пікових навантажень та ризиків затримок. Очікуваний економічний ефект полягає у зменшенні витрат на сортування та транспортування до 10–15%, підвищенні точності планування робочих змін та оптимізації використання транспортних ресурсів. Впровадження динамічної маршрутизації дозволить скоротити холості пробіги, що безпосередньо зменшує витрати на паливо й технічне обслуговування.

У межах розвитку інфраструктури самообслуговування доцільним є розширення мережі поштоматів та впровадження біометричних технологій доступу, що дає змогу знизити навантаження на класичні відділення та скоротити операційні витрати на персонал. За результатами моделювання, збільшення частки відправлень через автоматизовані точки до 45–50% здатне скоротити витрати на утримання фронт-офісу на 12–18%. Додатковим економічним ефектом є підвищення пропускної здатності мережі без необхідності відкриття нових відділень.

Важливим напрямом удосконалення конкурентоспроможності є масштабування інноваційних технологій доставки, зокрема використання дронів та автономних роботизованих кур'єрів. Хоча початкові інвестиції у цей сегмент є значними, у середньостроковій перспективі такі технології забезпечують скорочення витрат на міжміську логістику, зменшення часу доставки на 20–40 % та можливість охоплення територій, де традиційна доставка є економічно не вигідною. Паралельно доцільним є створення R&D-центру, який дозволить підприємству адаптувати та локалізувати технології відповідно до специфіки українського ринку.

Для зміцнення позицій на міжнародному ринку пропонується відкриття транзитних логістичних хабів у країнах ЄС, інтеграція з міжнародними платформами e-commerce та розвиток cross-border логістики. Економічний ефект полягає у диверсифікації джерел доходу, зменшенні сезонних коливань і

збільшенні обсягів міжнародних відправлень, що за прогнозами може забезпечити приріст виручки на 8–12 % протягом перших двох років після запуску нового хабу.

Особливу увагу слід приділити інтенсивному розвитку фулфілмент-послуг та логістики «останньої милі». Інвестиції у smart-склади та мікрофулфілмент-центри дозволять скоротити операційний цикл обробки товарів на 25–35 %, підвищити швидкість виконання замовлень та повністю інтегрувати підприємство у логістичні процеси інтернет-ритейлу. З огляду на темпи зростання e-commerce в Україні, цей сегмент є одним із найбільш прибуткових та інвестиційно привабливих.

У рамках розвитку зеленої логістики доцільно реалізовувати проекти із заміни традиційного транспорту електромобілями, встановлення сонячних панелей на сортувальних центрах і впровадження системи повторного використання тари. Економічний ефект полягає у зменшенні витрат на паливо, енергоресурси та утилізацію відходів. Проведені розрахунки показують, що окупність інвестицій у сонячну генерацію становить 4–6 років, а електротранспорт дозволяє зменшити експлуатаційні витрати на 25–40 %.

Важливою складовою є удосконалення системи лояльності та сервісу, зокрема персоналізація пропозицій на основі CRM-аналітики, автоматизація клієнтської підтримки та впровадження омніканальних комунікацій. Це дозволить підвищити рівень утримання клієнтів, збільшити середню частоту замовлень та знизити витрати на обслуговування завдяки AI-асистентам. За даними внутрішніх прогнозів, приріст клієнтської бази за рахунок персоналізованих сервісів може становити до 7–10 % щорічно.

Запропоновані заходи доповнюють один одного та формують цілісну модель підвищення конкурентоспроможності підприємства, що поєднує технологічні інновації, оптимізацію витрат, екосистемний підхід та міжнародну інтеграцію. Їх реалізація забезпечить формування стійких конкурентних переваг та довгострокову економічну ефективність, що дозволить ТОВ «Нова пошта» зберегти та зміцнити позиції лідера на ринку логістичних послуг України та посісти вагоме місце у міжнародних ланцюгах постачання.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» здійснювалася на основі прогнозного моделювання впливу стратегічних рішень на ключові фінансові показники підприємства. Базою для аналізу виступили результати фінансової діяльності за 2024 рік, що дозволяє зіставити поточний стан та очікувані зміни після впровадження стратегічних інновацій. Запропонований комплекс удосконалення, який включає цифровізацію, автоматизацію логістичних процесів, розширення мережі поштоматів, підвищення сервісності, оптимізацію фулфілмент-операцій та розвиток зеленої логістики, має потенціал істотно змінити структуру доходів і витрат компанії.

Зростання чистого доходу очікується за рахунок підвищення пропускну здатності логістичної інфраструктури, посилення орієнтації на e-commerce, розширення мережі самообслуговування та підвищення рівня доступності послуг. Сумарний прогнозований приріст доходу складає близько 10 %, що дозволяє очікувати збільшення чистого доходу з 44 779 тис. грн до 49 257 тис. грн. Одночасно комплекс оптимізаційних заходів дає можливість скоротити виробничі витрати, насамперед собівартість логістичних операцій. Автоматизація сортування, застосування predictive analytics, електротранспорт, енергоефективні рішення та оптимізація маршрутів забезпечують прогнозоване зниження собівартості на 10 %, тобто з 35 284 тис. грн до 31 756 тис. грн.

Додатковий економічний ефект формується завдяки скороченню адміністративних та збутових витрат. Впровадження CRM-аналітики, використання штучного інтелекту в обробці звернень та оптимізація витрат на підтримку клієнтів знижують адміністративні витрати на 5 %, що становить економію у розмірі 211 тис. грн. Аналогічно, підвищення ефективності маркетингових інструментів і використання цифрових каналів сприяють зменшенню витрат на збут на 3 %, тобто на 27 тис. грн.

Результати прогнозних розрахунків наведено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Прогноз ключових фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням запропонованих заходів, тис. Грн

Показник	2024 р.	Прогноз	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід	44 779	49 257	4 478	+10
Собівартість	35 284	31 756	-3 528	-10
Адміністративні витрати	4 209	3 998	-211	-5
Витрати на збут	908	881	-27	-3
Чистий прибуток	2 500	8 178	5 678	227,1

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

На основі прогнозних показників очікується істотне зростання прибутковості підприємства. Розрахунки демонструють, що валовий прибуток за умови впровадження відповідних заходів зросте до 17 501 тис. грн, операційний прибуток — до 12 622 тис. грн, а чистий прибуток — до 8 178 тис. грн. Це означає приріст чистого фінансового результату на 227 % порівняно з 2024 роком, що є підтвердженням високої ефективності обраного стратегічного курсу.

Таким чином, прогноз економічних результатів свідчить про суттєву доцільність упровадження запропонованих заходів. Ефект формується не лише за рахунок збільшення доходів, але й через скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності та оптимізацію логістичних процесів. Такий підхід забезпечує формування стійкої конкурентної переваги та створює основу для довгострокового стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта» як лідера ринку логістичних послуг України та потенційного гравця на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

1. В дослідженні нами було розкрито теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства, що дало змогу сформувати цілісне розуміння змісту, ознак та ключових характеристик цього поняття. Конкурентоспроможність визначена як багатовимірна категорія, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкового суперництва, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Аналіз різних підходів науковців засвідчив відсутність єдиного трактування цього терміна, що зумовлено різними аспектами його дослідження – від якості продукції до внутрішнього потенціалу й стратегічних орієнтирів підприємства.

Встановлено, що конкурентоспроможність має динамічний характер, оскільки змінюється під впливом технологічних новацій, поведінки споживачів та активності конкурентів. Виділені ключові риси — динамічність, релевантність, актуальність та відносність — підкреслюють необхідність постійного оновлення стратегій і пристосування до умов ринку. Крім того, розглянуто основні ступені конкурентоспроможності підприємства та показано, що досягнення найвищого рівня можливе лише за умов активного пошуку унікальних шляхів розвитку та формування довготривалих конкурентних переваг.

Особливу увагу приділено формуванню конкурентних переваг, які є центральним елементом системи управління конкурентоспроможністю. Визначено, що вони можуть бути ціновими, якісними, інноваційними чи стратегічними, а їх результативність значною мірою залежить від ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Людські ресурси, як засвідчено у дослідженні, відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентних позицій, адже саме вони формують інноваційність та здатність до адаптації.

2. Управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на формуванні та реалізації конкурентної стратегії, яка визначає довгострокові

орієнтири розвитку й механізми адаптації до змін ринкового середовища. Узагальнення наукових підходів дало змогу виокремити базові стратегії зростання, скорочення та інноваційного розвитку, а також стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування й найкращої вартості, що можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі. Ефективність обраної стратегії залежить від глибокого аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, реалістичної оцінки ресурсного потенціалу та здатності підприємства формувати й утримувати конкурентні переваги. Практика доводить, що найбільш результативним є комбінування стратегій з урахуванням галузевої специфіки та стратегічних пріоритетів підприємства, що забезпечує його стійкість і довгострокову конкурентоспроможність.

3. Проведене дослідження дозволило систематизувати методологічні підходи та інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що забезпечує цілісне бачення його ринкових позицій і потенціалу розвитку. Доведено, що оцінка конкурентоспроможності є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки вона дає можливість визначити ефективність використання ресурсів, здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати довгострокові конкурентні переваги.

У межах аналізу було розглянуто широкий спектр методів — фінансових, маркетингових, індексних, матричних, кількісних та якісних. Їх поєднання забезпечує багатовимірний підхід до оцінювання конкурентних позицій та дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози у його зовнішньому середовищі. Окрему увагу приділено стратегічним аналітичним інструментам, таким як SWOT-, PEST-аналізи та матриця McKinsey, що створюють основу для визначення оптимальних стратегічних орієнтирів.

Узагальнення отриманих результатів свідчить, що ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від комплексності оцінювання та здатності підприємства гнучко застосовувати методичний інструментарій відповідно до галузевої специфіки та особливостей внутрішнього потенціалу.

Використання розглянутих аналітичних підходів формує надійну базу для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

4. Аналіз ринку поштової логістики України засвідчив його динамічний розвиток навіть в умовах воєнного стану, що свідчить про високу адаптивність галузі та зростання попиту на послуги доставки. Збільшення кількості учасників, розвиток інфраструктури та активні інвестиції у технологізації логістичних процесів формують конкурентне середовище, у якому провідні компанії прагнуть забезпечити швидкість, передбачуваність та зручність сервісу для споживачів. Попит на послуги кур'єрської доставки посилюється завдяки розширенню онлайн-торгівлі, змінам споживчих моделей та необхідності оперативного транспортування товарів.

Дослідження ринкових часток та фінансових показників найбільших логістичних операторів дозволило встановити, що ТОВ «Нова пошта» виступає беззаперечним лідером галузі. Компанія демонструє найвищі темпи зростання доходів, активно розширює міжнародну присутність і вдосконалює власну логістичну інфраструктуру. Її гнучкість, швидка реакція на потреби клієнтів і впровадження сучасних технологій забезпечують значну конкурентну перевагу в умовах нестабільності та високої конкуренції.

Водночас АТ «Укрпошта» зберігає суттєву частку ринку завдяки функціонуванню широкої мережі відділень і виконанню соціально важливих функцій. Інші оператори, зокрема «Міст Експрес», «Делівері» та «Автолюкс», наростили свою присутність після зникнення з ринку компанії «Just In», що спричинило перерозподіл ринкових сегментів на користь активніших і більш адаптивних гравців.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ринок поштової логістики України перебуває на етапі трансформації, де ключовими чинниками успіху стають швидкість, технологічність, гнучкість та клієнтоорієнтованість. У цьому середовищі ТОВ «Нова пошта» підтверджує статус основного драйвера розвитку галузі, формуючи сучасні стандарти сервісу та задаючи темп інноваціям у секторі. Це створює передумови для

подальшого зміцнення її конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

5. За результатами дослідження можна стверджувати, що конкурентоспроможність ТОВ «Нова пошта» перебуває на високому рівні і продовжує зростати завдяки інноваційності, ефективності операцій, масштабності мережі та орієнтації на потреби клієнтів. Компанія виступає основним драйвером розвитку українського ринку поштової логістики та задає стандарти, на які змушені орієнтуватися інші учасники галузі.

6. Проведений аналіз визначив, що підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» можливе лише за умови системного стратегічного оновлення, яке поєднує цифрову трансформацію, інноваційні логістичні рішення, розвиток міжнародної присутності та поглиблення клієнтоорієнтованості. Виявлені напрями удосконалення відображають ключові глобальні тенденції ринку доставки, де пріоритетами стають автоматизація операцій, створення безперервних цифрових екосистем та швидкість реакції на потреби клієнтів.

Удосконалення цифрової інфраструктури та впровадження передових аналітичних інструментів створюють основу для підвищення ефективності логістичних процесів. Використання методів predictive analytics, роботизація сортувальних центрів, динамічна маршрутизація та персоналізовані AI-сервіси здатні суттєво знизити витрати, прискорити обробку відправлень і забезпечити більш точне прогнозування потреб. Цифрова екосистема, що об'єднає всі бізнес-процеси компанії, стане ключовим фактором довгострокового зростання.

7. Перспективним напрямом розвитку є розширення мережі точок самообслуговування, що відповідає сучасним запитам клієнтів на швидкість і зручність. Розвиток поштоматів нового покоління, модульних рішень та безпечних біометричних технологій підвищить доступність послуг і дозволить оптимізувати навантаженість відділень. Також значний потенціал матиме масштабування інноваційних способів доставки, включаючи дрони та автономні кур'єри, що надасть компанії можливість працювати швидше та стабільніше навіть у складних умовах.

Міжнародна експансія та розвиток cross-border логістики відкривають для компанії можливості диверсифікації та зміцнення присутності на глобальному ринку. Створення хабів у країнах ЄС, партнерства з міжнародними маркетплейсами та посилення фулфілмент-сервісів формують передумови для її перетворення на транснаціонального логістичного оператора. Паралельно впровадження стандартів «зеленої логістики» та інвестиції у енергоефективні рішення забезпечують позитивний екологічний імідж і допомагають зменшити експлуатаційні витрати.

Окрему стратегічну вагу має підвищення якості сервісу, розвиток програм лояльності та посилення клієнтської підтримки. Умови високої конкуренції вимагають від компанії не лише технологічного розвитку, а й поглиблення взаємодії з клієнтами – через омніканальні комунікації, персоналізовані пропозиції та вдосконалення стандартів обслуговування. Такий підхід гарантує зміцнення лояльності та забезпечує стійкі конкурентні позиції на ринку.

Узагальнюючи викладене, визначені напрями вдосконалення створюють комплексну основу для зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Нова пошта». Їх послідовна реалізація сприятиме зростанню ефективності логістичних процесів, розширенню ринкової присутності, підвищенню рівня сервісу та формуванню інноваційної бізнес-моделі, здатної забезпечити компанії довгострокове лідерство та стійкість у динамічному й конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. С. 145–153.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2016. 448 с.
3. Безтелесна Л., Чигир Н. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства. Економіст. 2014. № 12. С. 40-44.
4. Беленький П. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник НАН України. 2020. № 5. С. 9–18.
5. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2011. №7. С. 41-42.
6. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2022. № 18. С. 10-15.
7. Вам посилка: як і навіщо роздрібному бізнесу приміряти роль поштового відділення. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20233224-vam-posilka-yak-i-navishcho-rozdribnomu-biznesu-primiryati-rol-poshtovogo-viddilennya> (дата звернення: 28.10.2025).
8. Власенко В. В., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 49. С. 97-103.
9. Власники «Сільпо» хотіли побудувати чергового конкурента «Новій пошті», але не змогли. Чому більше не працює доставка Justin. Forbes. URL: <https://forbes.ua/company/cervis-dostavki-posilok-justin-bilshe-ne-priymae-posilok-chomu-kompaniya-zakrila-viddilennya-26102022-9159> (дата звернення: 28.10.2025).

10. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2015. № 2. С. 50–53.
11. Десять інновацій від «Нової пошти», які зроблять із неї український Amazon. Репортаж із серця R&D-компанії. Dev.Ua. URL: <https://dev.ua/news/nova-poshta-1691069152> (дата звернення: 28.10.2025).
12. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. В. С. Гуля. Київ: Україна, 1994. 319 с.
13. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2019. № 4. С. 121-128.
14. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2019. № 2, Том 25. С. 79-85.
15. Кобилух О. Я. Гірна О. Б. Тренди цифровізації логістики на ринку e-commerce. Socio-economic and management concepts: колективна монографія. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. С. 121–127.
16. Кобилух О. Я., Гірна О. Б. Ринок експрес-доставки в Україні: виклики сьогодення. Інфраструктура ринку. Економіка та управління національним господарством. 2024. Випуск 68. С. 44-49.
17. Кобилух О., Гірна О. Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1874> (дата звернення: 28.10.2025).
18. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії часу. 2023. № 1. С. 65–70.
19. Коломієць І. Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. Конкуренція. 2022. №3. С. 16-26.

20. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету 2012. № 4, Т. 1. С. 51–54.
21. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова М. М. Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. Київ: Хрещатик, 2018. 707 с.
22. Михайлик Г. В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 11. С. 130-136.
23. Невмержицька С. М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, том 1. Хмельницький: ХНУ, 2017. № 4. Том 1 (178). С. 168-171.
24. «Наступного року тестуватимемо доставку між країнами ЄС». Співвласник «Нової пошти» Поперешнюк про рік експансії в Європу, нові послуги та рекордні показники. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/nastupnogo-roku-testuvatimemo-dostavku-mizh-krainami-es-spivvlasnik-novoi-poshti-popereshnyuk-pro-rik-ekspansii-v-evropu-novi-poslugi-ta-rekordni-pokazniki-16102023-16652> (дата звернення: 28.10.2025).
25. Нова ліцензія: NovaPay зможе відкривати рахунки і випускати платіжні картки. Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11288> (дата звернення: 17.10.2025).
26. Нова пошта анонсувала випуск власних кредитних карток. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/03/12/102174638/> (дата звернення: 17.10.2025).
27. «Нова пошта» почне тестувати з наступного року доставку між країнами ЄС. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/17/705552/> (дата звернення: 17.10.2025).
28. Нова пошта у світі. ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_u_sviti (дата звернення: 22.10.2025).

29. Орієнтир на своїх. Як «Нова пошта» вийшла на ринок Польщі. Delo.Ua. URL: <https://delo.ua/business/orijentir-na-svoyix-yak-nova-posta-viisla-na-rinok-polshhi-410741/> (дата звернення: 17.10.2025).
30. Офіційний веб-сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/> (дата звернення: 17.10.2025).
31. Офіційний веб-сайт групи компаній «Delivery Group». URL: https://www.delivery-auto.com/uk-UA/Home/Index_ (дата звернення: 17.10.2025).
32. Офіційний веб-сайт компанії «Автолюкс». URL: <https://autolux-post.com.ua/> (дата звернення: 17.10.2025).
33. Офіційний веб-сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 26.09.2023).
34. П'ятак Є. Meest International: Як змінюється індустрія разом з запитами клієнтів поштових послуг URL: <https://rau.ua/dosvid/ievgen-p-jatak-meest/> (дата звернення: 17.10.2025).
35. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити її стійкість. Пер. з англ. Київ: Просвіта, 2005. 715 с.
36. Рейтинг сервісів доставки України 05 травня, 2021. URL: <https://uaspectr.com/2021/05/05/rejtyngservisiv-dostavky-ukrayiny> (дата звернення: 13.10.2025).
37. Рейтинг сервісів доставки; Доставка «день у день» і покриття по всій країні: топ поштових операторів України. URL: <https://thepage.ua/ua/business/top-5-ukrayinskihposhtovij-operatoriv-rejting-na-den-poshti> (дата звернення: 13.10.2025).
38. Рзаєв Г. І. Методики оцінки конкурентоспроможності: проблеми та перспективи їх використання. Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. 2014. № 4. Т. 3. С. 93–97.
39. Ринок доставки під час війни: чи є можливості розвитку? URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/rynok-dostavky-pid-chas-vijny-chy-ye-mozhlyvosti-rozvytku/> (дата звернення: 13.10.2025).

40. Сплачує посилку в кредит у відділенні Нова пошта. ВМ Техніка. URL: <https://vmtehnika.com.ua/blog/cplachui-posilku-v-kredit-u-viddilenni-nova-poshta> (дата звернення: 13.10.2025).
41. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2019. №1(9). С. 194-203.
42. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. Т. 25(64). № 2. С. 160-168.
43. Третій зайвий? Компанія Meest з'явилась на 13 років раніше за Нову пошту, але прогнала її ринок. Як вона планує його відвоювати. URL: <https://forbes.ua/company/tretyi-zayviy-kompaniyameest-zyavilas-na-13-rokiv-ranishe-za-novu-poshtuale-prograla-iy-rinok-yak-vona-planue-yogo-vidvoyuvati-01022022-3357> (дата звернення: 30.09.2025).
44. Фінансові послуги. АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/finansovi_posluhy (дата звернення: 21.09.2025).
45. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. 2019. № 6. С. 68–74.
46. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. № 1 (57). С. 24–31.
47. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2019. №10. С. 427-432.
48. Buckley P.J. Measures of International Competitiveness a Critical Survey. Journal of Marketing Management. 2008. Vol. 4 (2). P. 175–200.