

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ІВАНЮТІНА МИРОСЛАВА АНАТОЛІЇВНА**

Допускається до захисту:

Завідувач кафедри менеджменту

та поведінкової економіки

д-р екон. наук, професор

О.А. Дороніна

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**СТРАТЕГІЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:

І.В. Панченко, доцент кафедри  
менеджменту та  
поведінкової економіки,  
канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Іванютіна М.А.** Стратегія посилення конкурентоспроможності підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький Національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства та визначено ключові підходи до забезпечення стійких конкурентних переваг в умовах сучасної ринкової економіки.

Проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування ТОВ «Нова Пошта», оцінено організаційну структуру, фінансово-економічні показники, маркетингову діяльність та технологічний рівень компанії. Проведено SWOT-аналіз, бенчмаркінг та системну оцінку факторів, що впливають на конкурентні позиції підприємства на ринку логістичних і поштових послуг України.

Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», зокрема впровадження інноваційних логістичних технологій, розвиток цифрової екосистеми, удосконалення клієнтоорієнтованих сервісів та розширення присутності на міжнародних ринках. Запропоновані рекомендації спрямовані на зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення ефективності операційної діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг у високодинамічному середовищі.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, стратегія розвитку, логістична компанія, конкурентні переваги, управління організацією.

70 с., 4 табл., 7 рис., 2 дод., 34 джерела.

**Ivanyutina M.A.** Strategy for strengthening competitiveness of the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of

organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The paper explores the theoretical foundations of the formation of the enterprise's competitiveness and identifies key approaches to ensuring sustainable competitive advantages in a modern market economy.

The external and internal environment of the functioning of Nova Poshta LLC is analyzed, the organizational structure, financial and economic indicators, marketing activities and technological level of the company are assessed. SWOT analysis, benchmarking and systematic assessment of factors affecting the competitive position of the enterprise in the Ukrainian logistics and postal services market are conducted.

Strategic directions for increasing the competitiveness of Nova Poshta LLC are substantiated, in particular the introduction of innovative logistics technologies, the development of a digital ecosystem, the improvement of customer-oriented services and the expansion of presence in international markets. The proposed recommendations are aimed at strengthening the enterprise's market positions, increasing the efficiency of operational activities and the formation of long-term competitive advantages in a highly dynamic environment.

*Keywords:* competitiveness, development strategy, logistics company, competitive advantages, organizational management.

70 p., 4 tabl., 7 fig., 2 applications, bibliography: 34 items

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                     | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТО<br>СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....                                            | 7  |
| 1.1 Теоретико-організаційна сутність конкурентоспроможності<br>підприємства.....                                               | 7  |
| 1.2 Ключові фактори та критерії оцінки конкурентоспроможності<br>підприємства.....                                             | 14 |
| 1.3 Теоретичні підходи та моделі забезпечення конкурентних переваг<br>підприємства.....                                        | 17 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТО<br>СПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....                                      | 24 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності та організаційної структури ТОВ<br>«Нова Пошта».....                                    | 24 |
| 2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування<br>компанії.....                                              | 31 |
| 2.3 SWOT-аналіз конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» .....                                                                    | 38 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br>ТОВ «НОВА ПОШТА» .....                                                     | 43 |
| 3.1 Посилення конкурентоспроможності на основі впровадження<br>інноваційних технологій у логістичні та операційні процеси..... | 43 |
| 3.2 Формування цифрової екосистеми та клієнтоорієнтованості як<br>напрями конкурентної стратегії ТОВ «Нова пошта» .....        | 48 |
| 3.3 Стратегічне розширення ринків та підвищення конкурентної<br>стійкості .....                                                | 53 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                 | 65 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                               | 67 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                   | 70 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах динамічного розвитку ринку логістичних послуг, цифровізації економіки та посилення конкуренції проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває стратегічного значення. Український ринок експрес-доставки характеризується високою турбулентністю, змінами споживчих очікувань, активним розвитком електронної комерції та необхідністю швидкої адаптації до зовнішніх викликів, зокрема воєнних. У таких умовах компанії змушені формувати нові моделі операційної діяльності, удосконалювати логістичні процеси та впроваджувати технологічні інновації.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із ключових лідерів ринку, який демонструє стійке зростання, активно розвиває цифрову інфраструктуру та впроваджує сучасні логістичні технології. Однак у висококонкурентному середовищі компанія стикається з необхідністю постійного вдосконалення стратегій, підсилення своїх конкурентних переваг та формування довгострокової конкурентної стійкості. Це зумовлює актуальність дослідження стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

**Мета дослідження** — визначити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на основі оцінки внутрішнього потенціалу, ринкового середовища та сучасних тенденцій розвитку галузі.

**Завдання дослідження** відповідають поставленій в роботі меті та є наступними:

- розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства та її значення в умовах ринкової економіки;

- дослідити ключові фактори та критерії оцінки конкурентоспроможності;

- охарактеризувати основні теоретичні моделі забезпечення конкурентних переваг підприємства;

провести аналіз діяльності та організаційної структури ТОВ «Нова Пошта»;

здійснити оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування компанії;

виконати SWOT-аналіз конкурентних позицій підприємства;

визначити напрями вдосконалення логістичних та операційних процесів;

обґрунтувати можливості розвитку цифрової екосистеми та клієнтоорієнтованості;

сформувані стратегії розширення ринків та посилення конкурентної стійкості ТОВ «Нова Пошта».

**Об'єктом** дослідження є процес формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нова Пошта».

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, організаційних і практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

**Методи дослідження.** В роботі використовуються методи узагальнення, логічного обґрунтування, порівняння, методи індукції та дедукції, аналізу і синтезу, систематизації та групування, теоретичний та економічний аналіз.

**Теоретичне значення** отриманих результатів полягає у розвитку підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств логістичної сфери, а також у вдосконаленні методичних засад формування конкурентних стратегій.

**Практичне значення** полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта», удосконалення її операційних процесів, цифрових сервісів, ринкової стратегії та конкурентної стійкості. Викладені положення можуть бути впроваджені у практику управління, використані у подальших аналітичних дослідженнях та в освітньому процесі.

**Апробація результатів дослідження.** За тематикою дослідження було підготовлено тези для публікації в збірнику XXIV Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (3 грудня 2024 року, м. Вінниця).

**Положення, що виносяться на захист.** На захист виносяться наступні результати дослідження: організаційно-практичні пропозиції щодо посилення конкурентоспроможності на основі впровадження інноваційних технологій у логістичні та операційні процеси; рекомендації з формування цифрової екосистеми та клієнтоорієнтованості як напрямів конкурентної стратегії ТОВ «Нова пошта».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна (магістерська) робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи - 70 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Теоретико-організаційна сутність конкурентоспроможності підприємства

Актуальність наукових досліджень конкурентоспроможності підприємства зумовлена поглибленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією економіки, посиленням динамічності ринкового середовища та зростанням рівня невизначеності, що істотно ускладнює умови функціонування сучасних суб'єктів господарювання. В умовах жорсткої конкуренції, скорочення життєвих циклів продуктів, швидкого поширення інновацій і змін у споживчих уподобаннях здатність підприємства формувати та утримувати конкурентні переваги стає ключовим чинником його стійкого розвитку, фінансової стабільності та довгострокової життєздатності. Особливої ваги набувають наукові підходи до оцінювання конкурентоспроможності, розроблення ефективних конкурентних стратегій, управління ресурсним потенціалом, інтелектуальним капіталом і бізнес-процесами, а також адаптації підприємств до технологічних, інституційних і соціально-економічних викликів. Для економік, що перебувають у стані трансформації та відновлення, актуальність таких досліджень посилюється необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємств, їх інтеграції у світові ринки та забезпечення стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Теоретична сутність поняття «конкурентоспроможність» полягає у відображенні здатності суб'єкта господарювання, товару або послуги ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринкового середовища, забезпечуючи стійкі переваги над іншими учасниками ринку шляхом більш

повного задоволення потреб споживачів та раціонального використання наявних ресурсів.

У наукових підходах конкурентоспроможність розглядається як комплексна, багатовимірна та динамічна економічна категорія, що формується під впливом внутрішніх факторів (рівень технологій, інноваційний потенціал, якість управління, фінансова стійкість, людський капітал) і зовнішніх умов (стан ринку, інтенсивність конкуренції, інституційне середовище, макроекономічні та соціальні чинники). Вона не є сталою характеристикою, а змінюється в часі залежно від стратегічних рішень підприємства, його здатності адаптуватися до змін та створювати унікальну ціннісну пропозицію. У теоретичному вимірі конкурентоспроможність поєднує результативний аспект (позиції на ринку, прибутковість, частка ринку) і потенційний аспект (ресурсні можливості, компетенції, інноваційність), що дозволяє трактувати її як інтегральний показник ефективності та перспектив розвитку економічного суб'єкта.

В межах тематики роботи важливо також дослідити теоретичну сутність поняття «стратегія». Стратегія полягає у визначенні довгострокового напрямку розвитку суб'єкта господарювання та системи узгоджених управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів.

У межах теорії стратегічного управління стратегія розглядається як інтегрована модель дій, що формує взаємозв'язок між місією, баченням, цілями організації та способами їх досягнення з урахуванням впливу зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу. Вона відображає вибір пріоритетів, визначення ключових напрямів діяльності, конкурентної поведінки та механізмів адаптації до змін економічних, технологічних і соціальних умов. Теоретично стратегія поєднує цільовий, ресурсний і процесний аспекти, виступаючи водночас інструментом забезпечення

довгострокової ефективності, стійкості та розвитку організації, а також засобом формування її унікальної позиції у конкурентному середовищі.

Виходячи з вищезазначеного стратегія конкурентоспроможності підприємства полягає у системному довгостроковому підході до формування, розвитку та утримання стійких конкурентних переваг на основі узгодження цілей підприємства з його внутрішнім потенціалом і умовами зовнішнього середовища.

У теоретичному вимірі дана стратегія розглядається як складова загальної корпоративної стратегії, що інтегрує концепції стратегічного управління, теорію конкурентних переваг, ресурсний і процесний підходи та орієнтацію на створення цінності для споживачів.

В організаційному аспекті стратегія конкурентоспроможності передбачає формування відповідної системи управління, яка охоплює вибір конкурентної позиції, визначення пріоритетних напрямів розвитку, оптимальний розподіл ресурсів, побудову ефективних бізнес-процесів, розвиток людського та інтелектуального капіталу, а також механізми моніторингу, оцінювання й коригування стратегічних рішень. Вона має динамічний характер і реалізується через комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень та організаційних заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, забезпечення його стійкості та досягнення довгострокових конкурентних позицій.

Джерелом конкурентоспроможності підприємства виступають його ресурси та здатність ефективно їх залучати, поєднувати й використовувати в умовах конкурентного ринкового середовища. У сучасній економічній науці поняття «ресурс» має комплексний характер. Так, Вернерфельт (1984) трактує ресурс як сукупність матеріальних і нематеріальних активів, що перебувають у розпорядженні підприємства на відносно постійній основі. Барні (1991) розширює це визначення, зазначаючи, що ресурсами є всі активи, компетенції, організаційні процеси, інформація та знання, які підприємство контролює та

може використовувати для формування стратегій підвищення ефективності діяльності. [1]

За підходом Барні, ресурс стає джерелом стійкої конкурентної переваги лише за умови одночасної наявності характеристик цінності, рідкості, складності для імітації та неможливості заміни (VRIN-критерії). Аміт і Шумейкер (1990) визначають ресурси як елементи активів, якими володіє або управляє підприємство й які забезпечують формування конкурентних переваг. В умовах сучасного ринку конкурентоспроможність визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю створювати на їх основі унікальні компетенції та ефективні управлінські механізми. Це особливо важливо для логістичних компаній, таких як ТОВ «Нова Пошта», для яких значення мають матеріальні ресурси (логістична інфраструктура, транспортні засоби, мережа відділень та автоматизованих поштоматів) і нематеріальні активи (цифрові технології, інноваційні рішення у сфері доставки, корпоративна культура, бренд і рівень клієнтського сервісу).

Подальший розвиток уявлень про ресурси як основу конкурентних переваг сприяв появі ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View, RBV). Е. Пенроуз (1959) розглядала підприємство як систему ресурсів, підкреслюючи, що ефективність і зростання організації визначаються не лише активами, а й здатністю менеджменту їх раціонально використовувати та розвивати. Б. Вернерфельт (1984) підкреслював, що внутрішні можливості компанії є ключовим чинником конкурентної переваги, а ресурсний потенціал може створювати «бар'єри входу» для конкурентів. Р. Румельт (1984) додав, що ресурси підприємства на початкових етапах можуть бути подібними, але унікальні управлінські рішення й механізми ізоляції формують стійкі та важко імітовані конкурентні переваги. [1]

Розвиток теорій конкурентоспроможності привів до підходів, що розглядають знання як ключову основу переваги. Knowledge-Based View (KBV) визначає підприємство як систему гетерогенних знань, а конкурентну

перевагу — як результат створення, зберігання та використання знань. Еволюційна економічна теорія Нельсона і Вінтера (1982) показує, що підприємства формують «контейнери знань», що забезпечують довгострокові переваги. Нонака і Такеучі (1995) наголошують на динамічному перетворенні явних і неявних знань у колективну компетентність. KBV підкреслює роль організаційного навчання, інтеграції зовнішньої інформації та інноваційних рішень як джерел конкурентної переваги, що особливо важливо у високотехнологічних галузях.

Наступним розвитком стала концепція здатності до поглинання (absorptive capacity), що визначає спроможність підприємства ідентифікувати, освоювати та використовувати зовнішні знання. Пізніші дослідження підкреслюють динамічний характер цього підходу та його залежність від попереднього досвіду, організаційної культури та механізмів навчання. Кульмінацією еволюції підходів стала концепція динамічних здібностей, яка описує здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати та переорієнтовувати ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу у високій мінливості.[1]

Для підприємства практичне застосування цих підходів проявляється у здатності швидко впроваджувати технологічні інновації, розвивати цифрові сервіси, застосовувати системи штучного інтелекту для оптимізації маршрутів і потоків даних, системно навчати персонал, підтримувати культуру інновацій та формувати стратегічні партнерства в міжнародній логістичній мережі. Поєднання ключових компетенцій, високої адаптивності та постійного оновлення операційної моделі забезпечує компанії лідерство та стандартизацію галузі.

Важливим доповненням є теорія конкурентних переваг М. Портера, яка пропонує реалізацію стратегій лідерства у витратах і диференціації для створення стійких ринкових позицій. Лідерство у витратах досягається оптимізацією процесів, масштабуванням діяльності та ефективними

логістичними рішеннями, а диференціація — створенням унікальної цінності через інновації, високу якість, сервіс і сильний бренд. Портівський підхід застосовний і до малих та середніх підприємств (МСП), які завдяки гнучкості, близькості до споживача та швидкій адаптації здатні реалізовувати стратегії диференціації та впроваджувати економічно ефективні операційні моделі. Аналіз ланцюга створення вартості допомагає виявити точки формування додаткової цінності та підвищення ефективності [2].

Емпіричні дослідження підтверджують практичну значимість стратегій Портера для МСП. Зокрема, впровадження стратегій підвищує фінансову результативність, сприяє розвитку культури інновацій та обміну знаннями. Водночас конкурентне середовище формує стратегічні орієнтири підприємств: інтенсивна конкуренція знижує прибутковість через цінові війни та зростання витрат, але стимулює інноваційність, підвищує сервісну якість і клієнтоорієнтованість. Ринки з високим рівнем конкуренції створюють селекційний механізм, що дозволяє залишатися лише найбільш стійким і адаптивним підприємствам, водночас технологічно орієнтовані ринки демонструють підвищену продуктивність і швидку інноваційну динаміку. [2]

Розподіл частки ринку визначає конкурентну позицію підприємства та можливості формування ринкової влади. МСП з більшою часткою ринку отримують вигоди від економії на масштабі, вигідніших умов закупівель та розширених маркетингових можливостей. Підприємства у фрагментованих ринках змушені застосовувати стратегії диференціації та інноваційної активності для підтримки конкурентоспроможності. Кількість конкурентів у галузі визначає інтенсивність конкуренції та стратегічні реакції підприємств: більша конкуренція знижує маржинальність, вимагає швидкої адаптації, інновацій та гнучкого управління, тоді як надмірна конкуренція може призводити до ринкового перенасичення та підвищеного ризику виходу з ринку без довгострокових стратегій.

## **1.2 Ключові фактори та критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно конкурувати на ринку, задовольняти потреби клієнтів та підтримувати стабільні позиції серед інших учасників ринку. Вона відображає не лише якість продукту чи послуги, але й комплексну здатність організації створювати цінність для споживачів, оптимізувати внутрішні процеси, впроваджувати інновації та забезпечувати ефективне управління ресурсами. [3]

Одним із основних інструментів оцінки конкурентоспроможності є ключові показники ефективності (КРІ). КРІ дозволяють систематизувати дані, вимірювати прогрес та проводити об'єктивні порівняння з конкурентами. Вони допомагають підприємствам виявляти сильні та слабкі сторони, визначати конкурентні переваги, оцінювати ризики та створювати умови для цілеспрямованої оптимізації бізнес-процесів і сталого зростання. [4]

КРІ відіграють ключову роль у формуванні та реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства, оскільки виступають інструментом трансформації стратегічних цілей у вимірювані результати та забезпечують зв'язок між довгостроковими пріоритетами розвитку і повсякденною управлінською діяльністю. Через систему КРІ підприємство конкретизує бажану конкурентну позицію, фокусуючи увагу менеджменту та персоналу на тих показниках, які безпосередньо впливають на створення конкурентних переваг, зокрема продуктивність, якість, інноваційність, клієнтську цінність, операційну ефективність і фінансову результативність. Водночас КРІ виконують функцію механізму контролю та зворотного зв'язку, дозволяючи оцінювати ступінь досягнення стратегічних цілей, своєчасно виявляти відхилення та коригувати стратегічні рішення відповідно до змін ринкового середовища. Узгоджена та збалансована система ключових показників

ефективності сприяє концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках, підвищує прозорість управління та забезпечує реалізацію стратегії конкурентоспроможності як цілісного, динамічного процесу, орієнтованого на стійкий розвиток підприємства. Показники ключової ефективності, що застосовуються для проведення конкурентного аналізу, наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Показники ключової ефективності, що застосовуються для конкурентного аналізу

| <b>KPI / Показник</b>                      | <b>Опис</b>                                         | <b>Метод оцінки / джерело даних</b>                   | <b>Вплив на конкурентоспроможність</b>                                                        |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Частка ринку                               | Відсоток ринку, який контролює компанія             | Продажі компанії / Загальний обсяг ринку              | Визначає позицію підприємства серед конкурентів та впливає на переговорну силу                |
| Зростання продажів                         | Відсоткова зміна продажів за певний період          | Фінансові звіти, статистика продажів                  | Показує динаміку розвитку компанії і її здатність нарощувати ринок                            |
| Рентабельність                             | Відношення прибутку до обсягу продажів              | Фінансові показники: ROI, ROCE, маржа                 | Забезпечує фінансову свободу для інвестицій, інновацій та реагування на конкуренцію           |
| Задоволеність клієнтів                     | Рівень задоволення клієнтів продуктом чи сервісом   | Опитування, рейтинги, NPS                             | Підвищує лояльність клієнтів, зменшує відтік та зміцнює репутацію на ринку                    |
| Впізнаваність бренду                       | Наскільки відомий бренд серед цільової аудиторії    | Опитування, аналітика онлайн-видимості                | Сприяє довірі споживачів, полегшує просування продуктів та формує стійкі конкурентні переваги |
| Структура витрат                           | Ефективність управління ресурсами та витратами      | Фінансові звіти, аудит витрат                         | Дозволяє гнучко реагувати на ринкові зміни та оптимізувати ціноутворення                      |
| Інноваційна сила                           | Здатність впроваджувати нові продукти та технології | Витрати на R&D, кількість запусків нових продуктів    | Підвищує адаптивність компанії та її здатність утримувати конкурентні позиції                 |
| Онлайн-присутність та соціальна активність | Видимість компанії у цифровому середовищі           | Аналітика трафіку, підписники, взаємодія в соцмережах | Розширює охоплення клієнтів та підвищує впізнаваність бренду в умовах цифрової конкуренції    |

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється за комплексом фінансових та нефінансових критеріїв, що дозволяє отримати об'єктивну картину його позицій на ринку та ефективності управлінських рішень. До фінансових критеріїв належать темпи зростання продажів і доходів, рентабельність діяльності, показники ефективності інвестицій, такі як ROI (Return on Investment) та ROCE (Return on Capital Employed), а також частка ринку, яку контролює підприємство. Ці показники дозволяють оцінити не лише поточний фінансовий стан організації, а й її здатність генерувати прибуток, інвестувати у розвиток і підтримувати стійкі позиції на ринку у довгостроковій перспективі.

Нефінансові критерії конкурентоспроможності включають такі аспекти, як впізнаваність бренду, наявність унікальної торгової пропозиції (УТП), ефективний доступ до каналів розповсюдження продукції, високу операційну ефективність, якість продукції та сервісне обслуговування клієнтів. Ці показники відображають здатність підприємства створювати додаткову цінність для споживачів, формувати стійкі ринкові позиції та забезпечувати довгострокову лояльність клієнтської бази. Особливу роль у формуванні конкурентоспроможності відіграє людський капітал: висококваліфіковані та мотивовані працівники забезпечують високу продуктивність, ефективність бізнес-процесів та сприяють розвитку інноваційних ініціатив, що у свою чергу підтримує стратегічну перевагу підприємства.[5]

На конкурентоспроможність підприємства суттєво впливають зовнішні та внутрішні фактори. До основних зовнішніх факторів належать інтенсивність конкуренції в галузі, рівень державного регулювання, доступність фінансових ресурсів та економічна кон'юнктура ринку. Високий рівень конкуренції стимулює підприємства до підвищення ефективності операцій, інноваційної активності та розвитку сервісних функцій. Водночас надмірна конкуренція може створювати ризики для прибутковості та

стабільності бізнесу, що вимагає застосування адаптивних стратегій управління. Внутрішні фактори включають організаційну культуру, наявність системи навчання та розвитку персоналу, здатність до стратегічного планування та інноваційного мислення. Ефективне управління цими чинниками дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, впроваджувати інновації та формувати стійкі конкурентні переваги.[5]

Створення конкурентної переваги є ключовим завданням управління підприємством. Вона формується через диференціацію продуктів або послуг, надання високоякісного обслуговування клієнтів, впровадження інновацій та сучасних технологій, оптимізацію закупівельних процесів і ресурсів, а також розвиток людського капіталу. Системний підхід до управління цими аспектами дозволяє підприємствам не лише підтримувати лідерські позиції на ринку, а й створювати нові ринкові можливості. Підприємства, які ефективно поєднують фінансові та нефінансові ресурси, впроваджують інноваційні рішення та розвивають компетенції персоналу, отримують стійку конкурентну перевагу та здатні забезпечити довгострокове зростання в умовах високої мінливості ринку.

### **1.3 Теоретичні підходи та моделі забезпечення конкурентних переваг підприємства**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, яке характеризується високим рівнем мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності (VUCA), формування та підтримка конкурентної переваги стає ключовим фактором довгострокового успіху підприємства. Для досягнення стійкої конкурентної переваги компанії використовують різноманітні теоретичні підходи, що дозволяють аналізувати як зовнішнє середовище, так і внутрішні ресурси та компетенції. Серед найпоширеніших підходів у сучасному

менеджменті виділяють стратегії Майкла Портера, ресурсно-орієнтований підхід (RBV) та концепцію динамічних можливостей.

Конкурентні переваги є ключовим чинником успішної діяльності підприємства на ринку та визначають його здатність забезпечувати стійкий розвиток і високі фінансові показники. Одним із найвідоміших підходів до формування конкурентних переваг є концепція професора Гарвардського університету Майкла Портера, яка довела свою ефективність у різних умовах ринку, включаючи економічні кризи, технологічні зміни та посилення конкуренції.[6]

Портер запропонував три загальні стратегії, що дозволяють підприємству створювати та підтримувати стійку конкурентну перевагу: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Кожна з цих стратегій передбачає принципово різний підхід до управління, що забезпечує підприємству можливість досягти показників вище середнього у своїй галузі.

Загальні конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером, представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Загальні стратегії Портера

Стратегія лідерства за витратами передбачає оптимізацію всіх процесів для досягнення найнижчих витрат у порівнянні з конкурентами та можливість пропонувати продукцію або послуги за більш привабливою ціною. Реалізація цієї стратегії вимагає суворого контролю витрат, ефективного використання ресурсів і економії масштабу, що дозволяє захищатися від тиску постачальників і покупців. Прикладом успішного застосування лідерства за витратами є компанія Texas Instruments, яка у 1960-х роках запропонувала цифрові годинники за доступною ціною, захопивши значну частку ринку .

Стратегія диференціації спрямована на створення унікальної цінності для споживача, що відрізняє продукцію або послугу від конкурентів. Диференціація може базуватися на дизайні, характеристиках продукту, системі обслуговування або силі бренду, що дозволяє встановлювати преміальні ціни та підвищувати лояльність клієнтів. Прикладами успішної реалізації цієї стратегії є компанії Apple, яка завдяки унікальному дизайну та екосистемі отримує значну частку прибутку, та Coca-Cola, де бренд і якість продукції забезпечують стабільне лідерство в галузі.

Стратегія фокусування передбачає орієнтацію на певний сегмент ринку або групу споживачів, що дозволяє підприємству ефективно задовольняти їх специфічні потреби. Фокусування може здійснюватися як через зниження витрат у межах сегмента, так і через диференціацію продуктів для обраної аудиторії. Прикладом такого підходу є компанія Rolls Royce, яка орієнтується на преміум-сегмент і отримує додатковий прибуток через індивідуалізацію продукції, та авіакомпанія Ryan Air, що пропонує економічні послуги для певної групи мандрівників .[6]

Вибір однієї зі стратегій вимагає чіткого визначення конкурентного шляху, оскільки спроба поєднати всі стратегії одночасно часто призводить до так званого «застрягання посередині», коли підприємство не має жодної стійкої переваги. Відомим прикладом є невдалий маркетинговий проєкт

McDonald's Arch Deluxe, де компанія намагалася поєднати преміальність продукту з масовим ринком і зазнала збитків .

Разом з тим підприємства можуть ефективно поєднувати різні стратегії, якщо реалізують їх у межах окремих бізнес-підрозділів. Так, Toyota застосовує стратегію лідерства за витратами для масових автомобілів, одночасно розвиваючи бренд Lexus через диференціацію для преміум-сегмента. Подібні приклади демонструють компанії P&G та Hilton, які використовують різні стратегічні підходи у своїх окремих підрозділах, що дозволяє максимізувати ефективність і мінімізувати ризики .

Таким чином, теоретичні підходи Майкла Портера забезпечують системну основу для створення конкурентних переваг підприємства. Чіткий вибір стратегії – лідерство за витратами, диференціація або фокусування – дозволяє підприємству будувати стійкі позиції на ринку, підвищувати фінансові показники та уникати стратегічної посередності. Водночас реалізація цих стратегій потребує постійного контролю витрат, уваги до потреб споживачів і адаптації до змін ринкового середовища .[6]

Ресурсно-орієнтований підхід (RBV) пропонує внутрішню перспективу формування конкурентної переваги, зосереджуючись на аналізі ресурсів та компетенцій підприємства. Модель RBV, розроблена в 1980–1990-х роках такими вченими, як Біргер Вернерфельт, Джей Барні, СК Прахалад та Гері Хамел, передбачає, що конкурентна перевага виникає не лише через ринкові можливості, а й завдяки ефективному використанню унікальних ресурсів. Ресурси підприємства поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні ресурси включають фізичні активи, такі як виробничі потужності, обладнання, будівлі та земля. Хоча ці ресурси необхідні для функціонування компанії, вони зазвичай не забезпечують стійкої конкурентної переваги, оскільки їх легко можна придбати або замінити. Натомість нематеріальні ресурси, до яких належать бренд, репутація, інтелектуальна власність та

знання персоналу, важко копіювати конкурентам, і саме вони формують унікальність пропозиції компанії.

В основі RBV лежить концепція оцінки ресурсів за структурою VRIO (цінність, рідкість, неповторність та організованість) або VRIN (цінність, рідкість, неповторність та незамінність). Цінні ресурси збільшують диференціацію продукції або знижують витрати виробництва, рідкісні ресурси доступні лише для обмеженої кількості компаній, неповторні ресурси є унікальними та важкими для імітації, а організовані або незамінні ресурси інтегровані у внутрішні процеси підприємства та забезпечують ефективне їх використання. Підприємства, які володіють ресурсами з усіма атрибутами VRIO або VRIN, отримують стійку конкурентну перевагу, здатну підтримувати довгостроковий розвиток та інноваційність. Конкурентні переваги RBV проявляються у двох основних формах: перевага у витратах дозволяє виробляти продукцію за нижчою ціною, ніж конкуренти, отримуючи при цьому вищий прибуток, а перевага у диференціації дає змогу пропонувати унікальні продукти чи послуги за преміальною ціною та формувати додаткову цінність для споживачів. Нематеріальні ресурси, інноваційні процеси, унікальні знання та компетенції персоналу, а також перевага першопрохідця, коли компанія першою виходить на ринок, значно посилюють конкурентні переваги та ускладнюють імітацію з боку конкурентів.[7]

Для того щоб ресурси підприємства зберігали свою цінність у швидкозмінному ринковому середовищі, вони потребують постійної адаптації та трансформації. Концепція динамічних можливостей визначає здатність компанії інтегрувати, реконфігурувати та оптимізувати ресурси для реагування на зміни зовнішнього середовища. Динамічні можливості передбачають виявлення нових можливостей, аналіз зовнішніх ринкових та технологічних змін, мобілізацію ресурсів для їх реалізації та трансформацію внутрішніх процесів, структур та компетенцій для підтримки конкурентної переваги. Розвиток динамічних можливостей забезпечує гнучкість, інноваційність та

стійкий розвиток компанії, дозволяючи ефективно використовувати ресурси RBV у реалізації стратегій Портера.

Поєднання стратегій Портера, ресурсно-орієнтованого підходу та динамічних можливостей створює комплексну систему управління конкурентними перевагами. Стратегії Портера визначають зовнішній напрямок та конкурентну позицію на ринку, RBV дозволяє ідентифікувати та використовувати унікальні ресурси та компетенції для реалізації обраної стратегії, а динамічні можливості забезпечують постійне оновлення та адаптацію ресурсів у відповідь на зміни ринкового середовища. Такий інтегрований підхід дозволяє підприємствам не лише реагувати на виклики, а й передбачати нові можливості, підтримуючи довгостроковий розвиток та інноваційне лідерство.

Таким чином, сучасні теоретичні підходи до формування конкурентної переваги підкреслюють необхідність комплексного аналізу та управління як зовнішніми ринковими факторами, так і внутрішніми ресурсами та компетенціями підприємства. Стратегії Портера, ресурсно-орієнтований підхід та динамічні можливості взаємодіють між собою, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу, гнучкість, інноваційність та довгострокове лідерство на ринку. Підприємства, які ефективно інтегрують ці підходи, отримують потужну основу для успішного розвитку у мінливому, складному та невизначеному бізнес-середовищі.

Таким чином, аналіз теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства демонструє, що вона є комплексним явищем, яке визначається здатністю організації ефективно використовувати ресурси, створювати унікальні компетенції та адаптуватися до змін ринкового середовища. Конкурентоспроможність формується під впливом фінансових та нефінансових факторів, серед яких ефективність управління ресурсами, рівень інновацій, операційна ефективність, якість продукції та сервісу, впізнаваність бренду та людський капітал. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

здійснюється через ключові показники ефективності (KPI), що дозволяють аналізувати частку ринку, рентабельність, зростання продажів, задоволеність клієнтів, структуру витрат та інноваційну активність, створюючи об'єктивну картину ринкових позицій.

Теоретичні підходи, такі як стратегії Портера, ресурсно-орієнтований підхід (RBV) та концепція динамічних можливостей, забезпечують комплексний механізм формування та підтримки конкурентних переваг. Стратегії Портера визначають зовнішню ринкову позицію підприємства, RBV дозволяє ідентифікувати та використовувати унікальні ресурси і компетенції, а динамічні можливості забезпечують постійну адаптацію та оновлення ресурсів у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Поєднання цих підходів дозволяє підприємствам не лише підтримувати стійкі позиції на ринку, а й активно створювати нові можливості для розвитку, підвищувати інноваційність і забезпечувати довгострокове лідерство.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ

#### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

##### **2.1 Загальна характеристика діяльності та організаційної структури ТОВ «Нова Пошта»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» — один із найбільших і найвідоміших операторів експрес-доставки в Україні, який надає широкий спектр логістичних послуг як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Підприємство було створене та зареєстроване 19 січня 2001 року за адресою: м. Київ, шосе Столичне, будинок 103, корпус 1. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, підприємство має приватну форму власності та функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю.

Компанію заснували Катерина Михайлюк та Володимир Панов, які стали ключовими фігурами у становленні та розвитку бренду. Завдяки їхньому стратегічному баченню, інноваційному підходу та орієнтації на клієнта, «Нова Пошта» з невеликого стартапу перетворилася на одного з найпотужніших і найвпливовіших логістичних операторів України. Сьогодні компанія обслуговує мільйони клієнтів — як приватних осіб, так і корпоративних замовників, включно з інтернет-магазинами, торговельними мережами та виробничими підприємствами.[8]

Основна діяльність «Нової Пошти» полягає у наданні послуг із доставки посилок і вантажів по всій території України, а також у здійсненні міжнародних відправлень. Крім того, компанія пропонує широкий спектр додаткових сервісів: кур'єрську доставку, експрес-доставку, поштові послуги, а також комплексне логістичне обслуговування, що охоплює зберігання, пакування, обробку замовлень та оптимізацію ланцюгів постачання.

Підприємство постійно впроваджує інноваційні технології для підвищення ефективності роботи та якості обслуговування клієнтів. Серед таких нововведень — автоматизовані сортувальні термінали, мобільні додатки для зручного відстеження відправлень, електронні сервіси самообслуговування та цифрові платформи для бізнес-клієнтів. Окрім того, «Нова Пошта» активно дбає про екологічні аспекти своєї діяльності, впроваджуючи програми з енергоефективності, мінімізації використання паперу та зменшення шкідливих викидів.

Мережа підприємства охоплює тисячі відділень і поштоматів у всіх регіонах України, що дозволяє забезпечити швидку, зручну та надійну доставку для клієнтів. Високий рівень сервісу, постійне вдосконалення технологічних процесів і клієнтоорієнтована політика дозволили компанії стати символом якісної логістики в Україні.

Загалом, ТОВ «Нова Пошта» є не лише лідером ринку поштово-логістичних послуг, а й одним із драйверів цифрової трансформації в українському бізнес-середовищі. Його діяльність демонструє приклад ефективного поєднання інновацій, стратегічного управління та соціальної відповідальності, що забезпечує стабільне зростання компанії та зміцнення її конкурентних позицій.

Місія компанії «Нова Пошта» полягає у створенні сучасних, зручних та надійних логістичних послуг, які забезпечують клієнтам комфорт, швидкість і впевненість у доставці. Її стратегічна мета — сприяти розвитку бізнесу та задовольняти потреби приватних і корпоративних клієнтів, водночас впроваджуючи інноваційні рішення та підвищуючи ефективність усіх внутрішніх процесів. Компанія прагне не лише доставляти вантажі, а й створювати екосистему сервісів, орієнтованих на потреби людей і підприємств у будь-якому куточку України.[8]

Період активного становлення компанії розпочався у 2005 році, коли «Нова Пошта» отримала перших великих клієнтів і зіткнулася з конкурентами

на ринку експрес-доставки. Саме тоді було сформовано основні корпоративні цінності — високу якість обслуговування та орієнтацію на клієнта. Ці принципи стали фундаментом подальшого розвитку компанії. У цей же період почала формуватися управлінська команда, було створено адміністративну структуру з поділом на центральні офіси у Києві та Полтаві, а також розгорнуто мережу регіональних філій.

У 2007 році діяльність ТОВ «Нова Пошта» стала прибутковою, що свідчило про ефективність обраної стратегії розвитку. Уже в 2009 році компанія посіла лідерські позиції на ринку експрес-доставки України, забезпечивши доставку понад 1,6 мільйона посилок на рік і розширивши мережу до 80 відділень по всій країні.

Ключовими елементами місії компанії є зручність, надійність та клієнтоорієнтованість. «Нова Пошта» прагне, щоб процес відправлення та отримання вантажів був максимально простим і зрозумілим для користувачів. Важливою складовою діяльності є інноваційність, адже підприємство постійно вдосконалює технологічні рішення, автоматизує логістичні процеси та підвищує швидкість доставки. Окрім того, компанія активно розвиває партнерські відносини з клієнтами, орієнтуючись на їхні потреби та створюючи індивідуальні логістичні рішення.[8]

Основні види економічної діяльності якими займається підприємство:

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність

86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я

86.21 Загальна медична практика

85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти

85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами

73.11 Рекламні агентства

- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів
- 64.19 Інші види грошового посередництва
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
- 52.10 Складське господарство
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
- 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах
- 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах
- 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту[9]

Основні завдання компанії «Нова Пошта» спрямовані на забезпечення високої якості логістичних послуг, розвиток клієнтоорієнтованої культури та постійне вдосконалення операційних процесів. Ключовою метою підприємства є надання надійної, швидкої та безпечної доставки посилок і вантажів по всій Україні та за її межами. У своїй діяльності компанія прагне забезпечити точність виконання замовлень, дотримання строків доставки та безпеку транспортування, що є основою довіри клієнтів і репутації бренду.

Важливим напрямом розвитку є розширення мережі відділень, терміналів і поштових точок, що забезпечує доступність послуг у великих

містах і невеликих населених пунктах. Така стратегія дозволяє компанії формувати зручну інфраструктуру обслуговування клієнтів, скорочувати час доставки та створювати умови для розвитку малого й середнього бізнесу, який активно користується послугами компанії.

Одним із пріоритетів діяльності є впровадження новітніх технологій та інновацій у логістичні процеси. «Нова Пошта» активно автоматизує обробку відправлень, використовує сучасні ІТ-рішення для відстеження посилок у режимі реального часу, а також впроваджує цифрові сервіси, що підвищують зручність взаємодії клієнтів із компанією. Такі інновації не лише покращують якість обслуговування, а й дозволяють оптимізувати витрати та підвищувати ефективність роботи всієї системи.

Особливу увагу компанія приділяє розвитку клієнтського сервісу — постійно вдосконалює стандарти комунікації, запроваджує нові канали зворотного зв'язку, підвищує рівень професійної підготовки персоналу. Головною метою цих дій є формування довгострокових відносин із клієнтами, заснованих на довірі, зручності та позитивному досвіді користування послугами.

Окрім основних логістичних послуг, компанія «Нова Пошта» реалізує діяльність у кількох ключових напрямках:

доставка посилок і вантажів — основний вид діяльності, що охоплює внутрішні та міжнародні перевезення;

кур'єрська доставка — оперативне отримання й передача посилок за адресою клієнта;

поштові послуги — обробка та пересилання листів, документів, невеликих відправлень;

експрес-доставка — швидке транспортування вантажів із гарантованими строками;

логістика та складське зберігання — комплексне обслуговування бізнес-клієнтів, включаючи обробку замовлень, комплектацію, пакування та доставку.[10]

Усі ці напрями формують основу стратегії розвитку компанії, спрямованої на побудову інноваційної, клієнтоорієнтованої та конкурентоспроможної логістичної системи, здатної ефективно реагувати на виклики сучасного ринку та забезпечувати стаке зростання бізнесу.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» представлена на рисунку 2.1.

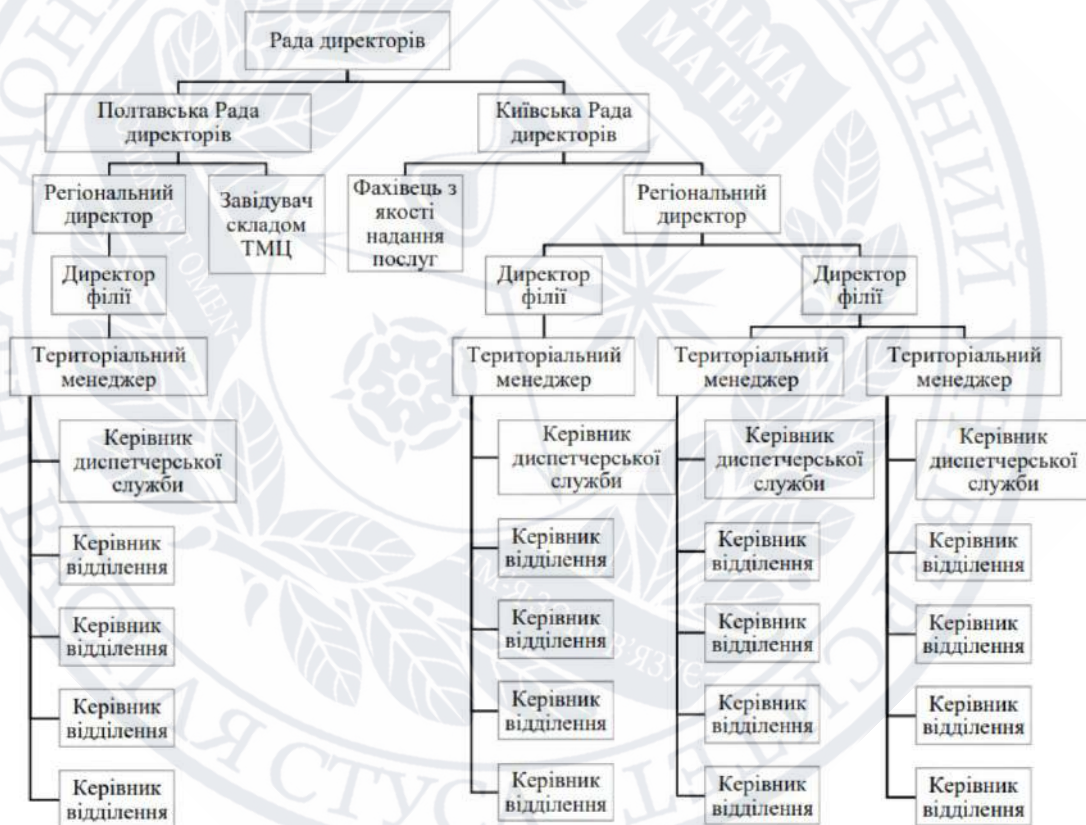


Рисунок 2.1. Організаційна структура Нової пошти

Організаційна структура управління компанією «Нова Пошта» є складною та розгалуженою, що зумовлено масштабністю діяльності та широкою мережею філій і відділень по всій Україні. Компанія поєднує в собі елементи функціональної, регіональної та проектної структури, що дозволяє

ефективно координувати роботу великого підприємства та швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. На вершині управлінської піраміди перебуває топ-менеджмент, до складу якого входять генеральний директор, СЕО, віце-президенти та інші керівники, що відповідають за стратегічне управління компанією, визначення основних напрямів розвитку та прийняття ключових рішень. Під вищим керівництвом функціонують різні департаменти та відділи, кожен із яких спеціалізується на певних функціональних завданнях: фінансах, маркетингу, операціях, логістиці, інформаційних технологіях та інших сферах. Департаменти об'єднують у собі кілька відділів, що забезпечує узгодженість діяльності та ефективне виконання завдань.

З огляду на широку територіальну присутність компанії, організаційна структура включає регіональні та територіальні підрозділи. Регіональні директори здійснюють координацію діяльності всіх філій у своєму регіоні, а директори філій контролюють роботу територіальних менеджерів, які безпосередньо керують відділеннями. Керівники відділень відповідають за управління внутрішніми процесами та забезпечення якісного обслуговування клієнтів. Операційні підрозділи компанії, у свою чергу, виконують конкретні функції, такі як обробка вантажів, транспортування та складське зберігання, що дозволяє підтримувати безперебійну діяльність логістичної мережі. Крім того, у компанії передбачені спеціалізовані підрозділи клієнтського сервісу, які забезпечують якісне обслуговування та підтримку споживачів, а також тимчасові команди для реалізації нових проектів, що дає змогу ефективно впроваджувати інноваційні ініціативи.[10]

Станом на кінець 2020 року до складу «Нової Пошти» входило 29 філій, розташованих по всій Україні. Структура управління передбачає чіткий порядок підпорядкування: Рада директорів, регіональні директори, директори філій, територіальні менеджери, керівники відділень, завідувачі складів та керівники диспетчерських служб. Така організаційна модель дозволяє

забезпечити ефективне управління великою кількістю підрозділів, координувати їхню діяльність та оперативно реагувати на потреби ринку.

Особливістю компанії є її організаційна культура, яка характеризується підприємницьким духом, інноваційністю та орієнтацією на результат. «Нова Пошта» активно стимулює ініціативність співробітників, підтримує їхню творчість та самостійність, що сприяє підвищенню якості обслуговування та задоволенню потреб клієнтів. Завдяки поєднанню широкого спектру послуг, високої ефективності внутрішнього управління та орієнтації на інновації, компанія утримує лідируючі позиції на ринку логістики та доставки в Україні та постійно прагне підвищувати рівень сервісу для своїх клієнтів.[11]

## **2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування компанії**

Важливість аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства при формуванні стратегії конкурентоспроможності зумовлена необхідністю забезпечення обґрунтованого стратегічного вибору та досягнення стійких конкурентних переваг у мінливих ринкових умовах. Аналіз зовнішнього середовища дає змогу виявити можливості й загрози, пов'язані з рівнем конкуренції, станом ринку, поведінкою споживачів, технологічними, економічними та інституційними чинниками, що визначають межі та умови стратегічної діяльності підприємства. Водночас аналіз внутрішнього середовища дозволяє оцінити ресурсний потенціал, ключові компетенції, ефективність бізнес-процесів, організаційну структуру та управлінські можливості, які формують здатність підприємства реалізувати обрану стратегію. Поєднання результатів внутрішнього і зовнішнього аналізу забезпечує узгодження стратегічних цілей із реальними можливостями підприємства та вимогами ринку, мінімізує стратегічні ризики, підвищує адаптивність до змін і створює передумови для формування ефективної

стратегії конкурентоспроможності, орієнтованої на довгостроковий розвиток і стійкі ринкові позиції.

На основі наведених даних нижче у таблиці 2.1 можна простежити тенденції зростання чистого доходу, валового та чистого фінансового прибутку, а також ефективного управління собівартістю продукції та адміністративними витратами.(див. додаток А)[12]

Таблиця 2.1 Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» за 2021-2024 роки

| Показники                               | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       |
|-----------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Чистий дохід від реалізованої продукції | 20 843 502 | 23 687 034 | 36 468 879 | 44 779 857 |
| Собівартість реалізованої продукції     | 16 441 004 | 19 276 532 | 28 625 037 | 35 284 709 |
| Валовий прибуток                        | 4 402 498  | 4 410 502  | 7 843 842  | 9 495 148  |
| Витрати на збут                         | 561 844    | 439 130    | 997 806    | 908 227    |
| Адміністративні витрати                 | 1 923 703  | 1 673 172  | 2 985 829  | 4 209 338  |
| Інші операційні витрати                 | 508 590    | 463 951    | 494 865    | 775 247    |
| Чистий фінансовий прибуток              | 2 600 320  | 2 135 960  | 3 365 342  | 2 500 331  |

Результати діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2021–2024 роки свідчать про постійне зростання ефективності підприємства. Незважаючи на виклики, пов'язані зі світовою економічною кризою, пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням, компанія зберігала стабільність і демонструвала позитивну динаміку ключових фінансових показників.

Чистий дохід від реалізованої продукції збільшувався протягом усього періоду: у 2022 році приріст складав 13,6% порівняно з 2021 роком, у 2023 році зростання прискорилося до 54%, а у 2024 році чистий дохід зріс на 22,8% порівняно з попереднім роком, досягнувши 44 779 857 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції зростала відповідно на 17,2% у 2022 році, 48,5% у 2023 році та 23,3% у 2024 році, що відображає масштаб розширення діяльності та збільшення обсягів виконаних замовлень. Незважаючи на це, валовий прибуток продовжував демонструвати позитивну динаміку: у 2022 році він збільшився незначно — на 0,2%, у 2023 році зростання прискорилося до 44%, а у 2024 році валовий прибуток склав 9 495 148 тис. грн, що на 21,1% більше, ніж у 2023 році.[12]

Витрати на збут у 2022 році зменшилися на 21,8% порівняно з 2021 роком, у 2023 році зросли на 127%, а у 2024 році відбулося їхнє незначне зниження — на 9%. Адміністративні витрати зменшилися у 2022 році на 13%, проте у 2023 році збільшилися на 78,4%, а у 2024 році зросли ще на 41%, що пояснюється масштабуванням операцій та впровадженням нових сервісів.

Інші операційні витрати змінювалися менш суттєво: у 2022 році вони знизилися на 8,8%, у 2023 році збільшилися на 6,7%, а у 2024 році зросли на 56,7%.

Чистий фінансовий прибуток демонстрував певні коливання: у 2022 році він зменшився на 17,9%, у 2023 році значно зріс на 57,6%, а у 2024 році знизився на 25,7% порівняно з 2023 роком, досягнувши 2 500 331 тис. грн.

Діяльність ТОВ «Нова пошта» за 2021–2024 роки демонструє стійке зростання ключових фінансових показників, ефективне управління собівартістю та прибутковістю, що підтверджує її високий рівень конкурентоспроможності на ринку експрес-доставки в Україні.[12]

Проведений аналіз маркетингового середовища ТОВ «Нова Пошта» свідчить про високу конкурентоспроможність компанії на ринку експрес-доставки в Україні. Насамперед, споживачі відзначають широку мережу відділень та логістичних пунктів, що забезпечує доступність різноманітної продукції та послуг. Високий рівень задоволеності клієнтів підтверджується активністю у соціальних мережах, де користувачі відзначають ефективність роботи компанії, швидкість доставки та широкий спектр послуг.

Компанія має потужну сортувальну інфраструктуру у містах-мільйонниках та обласних центрах країни, що дозволяє обробляти великі обсяги відправлень і забезпечувати високу якість та ефективність логістичних послуг. Спеціалізація на доставці поштових відправлень і товарів робить послуги компанії привабливими для широкого кола споживачів.

ТОВ «Нова Пошта» активно використовує різноманітні маркетингові канали: телебачення, радіо, Інтернет та зовнішню рекламу. Особлива увага приділяється присутності в соціальних мережах, де компанія не лише інформує про акції та спеціальні пропозиції, а й безпосередньо взаємодіє з клієнтами. Цифровий маркетинг дозволяє залучати нових користувачів та підтримувати контакт з постійними клієнтами. Одним із ключових елементів стратегії компанії є покращення клієнтського сервісу, розвиток онлайн-платформи для замовлень, вдосконалення системи відстеження посилок та спрощення процесу доставки.

ТОВ «Нова Пошта» регулярно проводить акції та пропонує програми лояльності, що дозволяє залучати нових клієнтів та зберігати існуючих. Постійне розширення мережі відділень і поштоматів дозволяє компанії бути ближче до споживачів і забезпечувати більш швидку та зручну доставку.

Хоча відкритої інформації про маркетинговий бюджет недостатньо для детального аналізу, велика кількість рекламних кампаній та участь у міжнародних виставках свідчить про значні інвестиції компанії в маркетинг.

Таким чином, маркетинговий аналіз демонструє, що ТОВ «Нова Пошта» є великим ринковим гравцем з ефективними маркетинговими стратегіями, широкою мережею відділень і високим рівнем клієнтського сервісу, що дозволяє компанії успішно протистояти конкурентам і зміцнювати свої позиції на ринку.[12]

Окрім фінансових та маркетингових показників, важливим елементом комплексного оцінювання середовища функціонування ТОВ «Нова Пошта» є аналіз макрооточення за методом PESTEL. Цей інструмент дає змогу

визначити ключові зовнішні фактори, які формують умови діяльності компанії та впливають на її конкурентоспроможність у коротко- і довгостроковій перспективі.

Результати проведення PEST-аналізу зовнішнього макросередовища підприємства наведено на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 PEST-аналіз ТОВ «Нова пошта»

З позиції політичних факторів, значний вплив на діяльність компанії має воєнний стан в Україні, який спричинив зміни логістичних маршрутів, необхідність оперативного реагування на ризики безпеки та модернізацію системи управління ризиками. Водночас державна політика підтримки поштової логістики, розвиток електронної комерції та партнерські програми з органами влади створюють сприятливі умови для подальшого розвитку компанії.

До економічних факторів належать динаміка ВВП, рівень інфляції, курс національної валюти та загальні тенденції розвитку ринку e-commerce.

Незважаючи на економічну нестабільність, обсяги онлайн-торгівлі зростають, що позитивно відображається на попиті на послуги експрес-доставки. Розширення підприємницького сектору, зокрема малого та середнього бізнесу, також стимулює збільшення кількості відправлень.

Соціально-культурні фактори формують поведінку споживачів та їхні очікування від сервісу. Зростання популярності дистанційної торгівлі, зміна стилю споживання, підвищення вимог до швидкості та зручності доставки зумовлюють необхідність постійного вдосконалення клієнтського сервісу. Підвищення цифрової грамотності населення стимулює використання мобільних застосунків, поштоматів та онлайн-сервісів компанії.

Технологічні фактори є одними з ключових для розвитку логістичної компанії. Впровадження автоматизованих сортувальних ліній, інноваційних IT-рішень, цифрових платформ для управління доставкою та систем відстеження істотно підвищує ефективність операцій. «Нова Пошта» активно інвестує в інновації — зокрема у роботизацію складів, розширення мережі поштоматів, оптимізацію маршрутів доставки та розробку власних програмних продуктів.

У рамках оцінювання зовнішнього середовища доцільно провести аналіз конкурентів, оскільки ринок експрес-доставки в Україні характеризується високим рівнем конкуренції та динамічністю розвитку. Бенчмаркінг дозволяє визначити позицію ТОВ «Нова Пошта» серед ключових ринкових гравців, оцінити їх сильні та слабкі сторони, а також порівняти ефективність операційної та маркетингової діяльності.

На сьогодні основними конкурентами ТОВ «Нова Пошта» є Укрпошта, Meest Express, які пропонують послуги доставки документів, посилок та вантажів. Конкурентна боротьба між компаніями полягає у швидкості доставки, ціновій політиці, розгалуженості мережі відділень, якості сервісу, інноваційності та доступності цифрових сервісів.[13][14]

ТОВ «Нова Пошта» стабільно займає лідерські позиції завдяки інноваційному розвитку, розвиненій логістичній інфраструктурі, високій швидкості доставки та сильному бренду. Проте присутність державного оператора ринку - АТ «Укрпошта» — створює суттєву конкуренцію, особливо у сегменті доставки по Україні та міжнародної логістики. Компанії Meest зберігає нішеві конкурентні позиції, пропонуючи локальні переваги, нижчі тарифи або спеціалізовані послуги.

Порівняння ключових ринкових характеристик основних операторів експрес-доставки представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Бенчмаркінг конкурентів ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки

| Критерій / Компанія        | Нова Пошта                                                      | Укрпошта                                            | Meest Express                          |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Розгалуженість мережі      | Дуже широка мережа відділень і поштоматів (найбільша в Україні) | Найбільша покритість завдяки держмережі             | Широка мережа, але нижча ніж у лідерів |
| Швидкість доставки         | 1 день по Україні, висока стабільність                          | Нижча за НП, залежить від регіону                   | Середня                                |
| Цінова політика            | Середня/вища                                                    | Низька (доступні тарифи)                            | Середня                                |
| Якість сервісу             | Висока, фокус на клієнтському досвіді                           | Середня                                             | Середня/висока                         |
| Цифрові сервіси            | Розвинені: мобільний застосунок, трекінг, автоматизація         | Задовільні                                          | Розвинені                              |
| Міжнародна доставка        | Розвинена                                                       | Дуже розвинена (контракти зі світовими операторами) | Сильна                                 |
| Інновації та автоматизація | Сортувальні центри, роботизація, поштомати                      | Помірний рівень                                     | Помірний                               |
| Основні сильні сторони     | Швидкість, інновації, сервіс, велика мережа                     | Низькі ціни, міжнародність, державне покриття       | Міжнародні напрямки                    |
| Основні слабкі сторони     | Вища ціна                                                       | Повільніша доставка                                 | Невисока швидкість                     |

Проведений бенчмаркінг свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» зберігає статус ринкового лідера, перевершуючи конкурентів за такими критичними параметрами, як швидкість доставки, якість сервісу, цифровізація та інноваційність. Проте такі конкуренти, як Укрпошта та Meest, мають окремі сильні позиції: доступні тарифи та міжнародну логістику відповідно. Це формує конкурентний тиск, що спонукає компанію до постійного вдосконалення бізнес-процесів.

Конкурентний аналіз дозволяє визначити ключові напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»: розвиток цифрових сервісів, оптимізація тарифної політики, розширення міжнародних відправлень та впровадження інноваційних логістичних рішень.

### **2.3 SWOT-аналіз конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта»**

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» передбачає ґрунтовний огляд історії та етапів розвитку компанії крізь призму формування та зміцнення її ринкових позицій. У процесі становлення українського ринку логістичних послуг, що активно розвивався в умовах переходу до ринкової економіки, кількість транспортних і поштово-логістичних підприємств стрімко зростала. Це створювало новий рівень конкуренції, яка вимагала від компаній підвищення ефективності діяльності, впровадження інновацій та формування унікальних переваг. У таких умовах особливого значення набували професіоналізм персоналу та якість обслуговування, адже саме ці фактори істотно впливали на вибір клієнтів і визначали їхню лояльність до того чи іншого оператора.

Постійні зміни у зовнішньому середовищі, коливання економічної ситуації та загальна нестабільність українського бізнес-простору стимулювали як науковців, так і практиків до активного вивчення питань

конкурентоспроможності. Це сприяло пошуку нових концептуальних підходів та інструментів, які могли б забезпечити компаніям довгострокові конкурентні переваги та стійкість у динамічних умовах сучасного ринку.

У контексті цього дослідження ТОВ «Нова пошта» виступає прикладом компанії, що зуміла адаптуватися до високої турбулентності ринку та перетворити зовнішні виклики на можливості для розвитку. Її досвід демонструє, як комплексне поєднання організаційних рішень, модернізації процесів, технологічних інновацій і стратегічного бачення може забезпечувати стабільне зміцнення конкурентоспроможності навіть в умовах значного ринкового тиску.[15]

Структуроване відображення сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз подано на рисунку 2.3



Рисунок 2.3 SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта»

Важливою складовою конкурентної стратегії ТОВ «Нова пошта» є не лише постійний розвиток операційної діяльності, а й відповідальне ставлення до соціальних та екологічних аспектів ведення бізнесу. Компанія послідовно впроваджує принципи сталого розвитку, що формують її репутацію як соціально відповідального лідера галузі. У цьому контексті «Нова пошта» підтримує 10 принципів Глобального договору ООН, які охоплюють сфери прав людини, трудових відносин, захисту довкілля та боротьби з корупцією. Такий підхід демонструє прагнення компанії діяти у відповідності до міжнародних стандартів та сприяти досягненню 17 Цілей сталого розвитку, що формують основу глобальної стратегії розвитку цивілізованого бізнес-середовища. Як зазначає СЕО компанії Олександр Бульба, «Нова пошта» докладает значних зусиль, щоб зробити свій внесок у формування майбутнього, на яке орієнтується міжнародна спільнота.

Сьогодні ТОВ «Нова пошта» залишається незмінним лідером українського ринку експрес-доставки. Щороку компанія забезпечує доставку мільйонів відправлень, активно розширює мережу відділень, впроваджує нові послуги та постійно працює над підвищенням їх якості. Проте в компанії переконані, що справжнє лідерство визначається не лише часткою ринку, масштабом присутності чи рекордними показниками. Лідер — це організація, яка усвідомлює свій вплив на суспільство та довкілля, демонструє відповідальність у прийнятті рішень, формує тренди та виступає рушійною силою розвитку галузі.

Таким чином, соціальна відповідальність, інноваційний розвиток та стратегічне бачення суттєво посилюють конкурентні позиції ТОВ «Нова пошта» й формують фундамент для подальшого аналізу її сильних і слабких сторін у межах SWOT-аналізу.[15]

Серед основних конкурентних переваг на ринку експрес-доставки виділяються ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта», проте саме «Нова пошта» має суттєву перевагу у швидкості логістичних операцій, яка в середньому є у

три рази вищою порівняно з державним оператором. Висока оперативність доставки, оптимізовані логістичні маршрути та ефективна система сортування дозволяють компанії значно випереджати ключових конкурентів у забезпеченні швидкого пересилання відправлень.

Разом з тим, конкуренцію на ринку формує також ТОВ «Торговий дім “Міст Експрес”». Незважаючи на те, що його мережа налічує лише близько 3350 відділень, компанія утримує конкурентні позиції завдяки швидким термінам доставки, що дозволяє їй успішно змагатися насамперед з АТ «Укрпошта» у певних сегментах ринку.

Усі провідні оператори поштового зв'язку нині пропонують схожий набір базових сервісів: мобільні додатки, програми лояльності, можливість міжнародної доставки, перевезення великогабаритних вантажів та інші послуги, що відповідають сучасним стандартам сервісу. Однак важливо зазначити, що повноцінний фулфілмент — комплексна послуга, яка включає зберігання товарів, пакування, обробку замовлень та відправлення — представлена лише у ТОВ «Нова пошта». Наявність цього сервісу забезпечує компанії суттєву стратегічну перевагу, оскільки дозволяє залучати бізнес-клієнтів, інтегруватися у їхні логістичні процеси та формувати довгострокові партнерські відносини на основі комплексного обслуговування.[15]

Отже, проведений комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Нова Пошта» дозволив всебічно оцінити поточний стан компанії, її стратегічні позиції та фактори, що формують конкурентоспроможність на ринку логістичних та поштових послуг України.

Оцінка фінансових результатів за 2021–2024 рр. засвідчила стабільне зростання ключових показників, передусім чистого доходу та валового прибутку. Незважаючи на вплив зовнішніх кризових чинників — пандемії, економічної нестабільності та повномасштабної війни — компанія демонструє здатність швидко адаптуватися, оптимізувати витрати й нарощувати

операційну ефективність. Динаміка фінансових показників підтверджує сталий розвиток та ефективність управління ресурсами.

Маркетинговий аналіз показав, що «Нова пошта» володіє потужною мережею відділень, високим рівнем клієнтоорієнтованості та активно застосовує сучасні цифрові інструменти комунікації. Розвинена сортувальна інфраструктура та інвестиції в автоматизацію логістичних процесів створюють передумови для підтримання високої якості сервісу та швидкості доставки — ключових критеріїв вибору для клієнтів.

PESTEL-аналіз дозволив визначити значний вплив політичних та економічних факторів, пов'язаних з воєнним станом та коливанням ділової активності, проте також виявив можливості для міжнародної експансії, цифровізації та впровадження інноваційних технологій. Соціальні тренди, зокрема зростання онлайн-торгівлі та зміна споживчих звичок, створюють додаткові стимули для розширення послуг та розвитку омніканальних рішень.

Аналіз конкурентів показав, що основними гравцями ринку є «Укрпошта» та «Міст Експрес», однак саме «Нова пошта» займає лідерські позиції завдяки швидкості доставки, розгалуженій мережі та більш високому рівню технологічної інтеграції. Унікальною конкурентною перевагою компанії є наявність повного циклу фулфілмент-послуг, що забезпечує можливість роботи з B2B-клієнтами на комплексній основі.

SWOT-аналіз підтвердив, що сильними сторонами компанії є інноваційність, масштаб інфраструктури, впізнаваність бренду та високий рівень сервісу, тоді як слабкими залишаються залежність від зовнішнього середовища та вразливість логістичних маршрутів під час воєнних дій. У той же час можливості міжнародного розвитку, впровадження III-технологій та автоматизації логістичних центрів створюють підґрунтя для подальшого зміцнення ринкових позицій. Загрози формуються переважно з боку нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростання витрат на логістичні процеси.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### **3.1 Посилення конкурентоспроможності на основі впровадження інноваційних технологій у логістичні та операційні процеси**

Сучасна логістична галузь переживає етап стрімкої трансформації, значною мірою зумовленої впровадженням технологій штучного інтелекту. Як зазначає Андре Люхт, керівник відділу глобальної стратегії у сфері транспорту та логістики компанії Zebra Technologies, логістика є критично важливою світовою індустрією, що здатна процвітати лише за умови постійного залучення нових кадрів. Проте швидке навчання нових співробітників і доведення їхньої ефективності до рівня досвідчених працівників залишається одним із найбільших викликів галузі. Саме тому 2025 рік стає переломним у контексті застосування штучного інтелекту, адже ця технологія відкриває безпрецедентні можливості для удосконалення всієї логістичної системи.

Штучний інтелект здатен суттєво підсилити операційні процеси поштових і кур'єрських компаній, які потребують стабільного потоку нових водіїв, операторів сортування та фахівців з обслуговування. Його інтеграція у мобільні корпоративні пристрої та логістичне обладнання дозволяє автоматизувати значну частину рутинних операцій, покращити точність обробки відправлень та створити ефективніші робочі сценарії для персоналу. Компанія Zebra вже працює над реалізацією таких можливостей у своїх пристроях, закладаючи основу для майбутньої трансформації ланцюгів постачання та системи доставки «останньої милі».[16]

Управління доставкою на базі штучного інтелекту стає новим стратегічним стандартом у логістиці. Використання алгоритмів машинного навчання забезпечує інтелектуальну оптимізацію маршрутів, прогнозу

аналітику та динамічне планування операцій у режимі реального часу. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни попиту, мінімізувати затримки та підвищувати точність доставки. Застосування ІІІ також сприяє зниженню витрат, оптимізації завантаження транспортних засобів, скороченню людських помилок і підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

У результаті логістичні компанії отримують більш гнучкі та стійкі мережі, здатні адаптуватися до турбулентних умов ринку та зростаючих вимог споживачів. Інвестиції в технології штучного інтелекту вже неможливо оцінювати виключно через призму вартості обладнання: вони стають визначальним чинником конкурентоспроможності на швидкозмінному та висококонкурентному ринку логістичних послуг. [17]

Використання технологій штучного інтелекту в управлінні доставкою відкриває для ТОВ «Нова Пошта» широкі можливості для підвищення ефективності роботи, особливо в умовах повномасштабного вторгнення, коли логістичні процеси стикаються з постійними ризиками та обмеженнями. ІІІ дозволяє здійснювати динамічне планування маршрутів, що особливо важливо в ситуації, коли дорожня інфраструктура може бути частково зруйнованою або небезпечною. Завдяки аналітичним алгоритмам маршрути формуються з урахуванням трафіку, погодних умов, роботи блокувань, зон можливих обстрілів та інших факторів. Це забезпечує скорочення часу доставки, мінімізацію витрат на паливо та більш раціональне використання транспорту.

Крім того, впровадження ІІІ сприяє підвищенню точності доставки. Система здатна оновлювати інформацію в режимі реального часу, враховуючи затори, несприятливі погодні умови чи повітряні тривоги. Це дозволяє оперативно коригувати маршрути та уникати затримок, що значно підвищує рівень задоволеності клієнтів. Відстеження в реальному часі також забезпечує прозорість усіх процесів: клієнти отримують точну інформацію про місце перебування відправлення, а компанія — можливість своєчасно реагувати на ризики та затримки.

Інтеграція ШІ дозволяє підвищити операційну ефективність, оскільки автоматизуються рутинні завдання, оптимізується робота персоналу та точніше прогнозуються навантаження. На основі історичних даних система може визначати пікові періоди, прогнозувати попит, розраховувати оптимальну кількість транспорту та персоналу. Це дає змогу запобігати перевантаженню відділень, уникати дефіциту ресурсів та підтримувати високу якість обслуговування.

Важливою перевагою використання ШІ є також зниження витрат. Завдяки оптимізації маршрутів та робочих процесів компанія скорочує витрати на паливо, зменшує потребу у додатковому транспорті та оптимізує графік технічного обслуговування автопарку. Штучний інтелект також зменшує ризик людських помилок, які можуть виникати під час планування чи обробки відправлень, що забезпечує більш стабільну та точну роботу всієї логістичної системи.

Окремо варто відзначити вплив ШІ на сталий розвиток компанії. Оптимізація маршрутів дозволяє скорочувати загальний пробіг транспорту, а отже — зменшувати викиди CO<sub>2</sub> та покращувати екологічні показники. Такі зміни особливо важливі для компанії, яка прагне відповідати сучасним вимогам екологічної відповідальності та соціальної сталості.[17]

Впровадження штучного інтелекту в логістичні процеси компанії «Нова Пошта» відкриває нові можливості для підвищення ефективності, оптимізації ресурсів і покращення якості обслуговування клієнтів. Технології ШІ дозволяють не лише автоматизувати рутинні операції, але й інтегрувати дані з різних джерел для динамічного планування маршрутів, прогнозування попиту та моніторингу доставки в режимі реального часу. В умовах складної ситуації в країні та зростаючих вимог до швидкості та точності доставки, застосування ШІ стає стратегічно важливим інструментом для підтримки конкурентоспроможності.

Наочне представлення основних напрямів інтеграції штучного інтелекту в логістичні процеси наведено на табл. 3.1, що дозволяє візуально оцінити взаємозв'язок між аналітикою даних, оптимізацією маршрутів, автоматизацією складів та підвищенням ефективності доставки.



Рисунок 3.1 Інтеграція ШІ в логістичні процеси Нової Пошти

Схема відображає основні етапи впровадження штучного інтелекту у логістичну діяльність компанії та демонструє, як інноваційні технології інтегруються у всі процеси обробки та доставки вантажів. На першому етапі система отримує вхідні дані з різних джерел, включно з інформацією про посилки, маршрути та дорожній рух, погодні умови, наявність запасів на складах і потреби клієнтів. Ці дані формують базу для аналізу і надходять у

III-платформу, де відбувається їхній обробіток у режимі реального часу. Система виконує прогнозування попиту на послуги, оцінює можливі затримки в логістичних ланцюгах і пропонує оптимальні маршрути для кур'єрів, а також автоматизує складські процеси, включаючи сортування, пакування та управління запасами. Завдяки цьому компанія отримує можливість планувати операції на основі актуальних даних, що значно підвищує ефективність роботи та зменшує ризики виникнення непередбачуваних ситуацій.

На наступному етапі результати аналізу III безпосередньо впливають на логістичні операції. Система здійснює динамічне планування маршрутів доставки з урахуванням часу доби, трафіку та погодних умов, оптимізує завантаження транспортних засобів і контролює роботу складів та поштоматів. Автоматизація сортування та пакування дозволяє зменшити людський фактор, прискорити обробку відправлень і підвищити точність виконання замовлень. Крім того, III забезпечує адаптивне управління ресурсами та підтримку гнучких стратегій розподілу вантажів, що особливо важливо у періоди пікового навантаження або під час непередбачуваних змін у логістичних ланцюгах.

Інтеграція III дозволяє досягти ключових результатів, які значно підвищують ефективність діяльності компанії. Насамперед, скорочується час доставки, що забезпечує швидку реакцію на запити клієнтів і покращує їхній досвід взаємодії з компанією. Одночасно знижується рівень витрат за рахунок більш ефективного використання транспортних засобів і оптимізації складських операцій. Підвищується точність доставок та зменшується кількість людських помилок, що сприяє зміцненню довіри клієнтів і формує конкурентну перевагу компанії. Крім того, впровадження III підтримує стратегію сталого розвитку, адже дозволяє раціонально використовувати ресурси, зменшувати енергоспоживання та скорочувати вуглецевий слід, що відповідає сучасним вимогам екологічної відповідальності бізнесу.

Загалом, інтеграція штучного інтелекту в логістичну діяльність Нова Пошта створює систему управління, яка здатна адаптуватися до динамічного ринку, підвищувати операційну ефективність і задовольняти потреби клієнтів на високому рівні, водночас забезпечуючи екологічну та економічну ефективність компанії. Такий комплексний підхід дозволяє компанії не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й формувати новий стандарт обслуговування у сфері логістики та доставки.

### **3.2 Формування цифрової екосистеми та клієнтоорієнтованості як напрями конкурентної стратегії ТОВ «Нова пошта»**

Нова Пошта – одна з найбільших компаній у сфері логістики та кур'єрських послуг в Україні. Заснована в 2001 році, вона швидко здобула популярність серед клієнтів завдяки широкому географічному охопленню та високій якості обслуговування. Сьогодні компанія активно розвивається та впроваджує інноваційні рішення, що дозволяють підвищити ефективність логістичних процесів та забезпечити зручність для клієнтів.

Особливу увагу Нова Пошта приділяє цифровій трансформації своїх сервісів.

Зокрема, Нова пошта презентувала новий мобільний застосунок, який суттєво трансформує спосіб взаємодії клієнтів із сервісами компанії. Основна його відмінність полягає в тому, що користувачі тепер можуть самостійно керувати всіма процесами, пов'язаними з відправленнями, без необхідності звертатися до кол-центру або оператора відділення. Завдяки застосунку можна відстежувати місцезнаходження посылки, переадресувати її, замовити забір кур'єром, оформити експрес-накладну або інвойс для міжнародної доставки, а також доручити отримання посылки іншій особі.[18]

Мобільний додаток надає можливість планувати переадресацію, редагувати або скасовувати її, повторно замовляти доставку та відслідковувати

рух кур'єра у режимі реального часу. Клієнти можуть здійснювати виклик кур'єра всього за кілька кліків, вибираючи зручний часовий проміжок і навіть організовувати забір важких посилок вагою понад 30 кг. Система інтегрована для роботи не лише в Україні, а й у всіх країнах Європи, де представлена Нова пошта, що дозволяє відстежувати кожне відправлення в будь-якому пункті маршруту.

Застосунок також спрощує взаємодію із поштоматами, забезпечує швидкий доступ до комірок, дозволяє створювати посилки без пакування, оплачувати доставку за інших осіб або доручати отримання друзям. Усі відправлення відображаються на головному екрані з можливістю сортування та фільтрування, а улюблені відділення автоматично підтягуються під час оформлення посилок, що значно прискорює процес користування сервісами. Крім того, через додаток можна оформити повернення товару, залишити чайові працівникам, оформити компенсацію у разі пошкодження посилки та керувати підписками на рекламні повідомлення.

Особливої уваги заслуговує функціонал закордонного шопінгу. Користувачі можуть замовляти доставку товарів із закордонних магазинів не лише до відділення чи поштомату, а й прямо додому, а також скористатися послугою викупу товару, коли Нова пошта самостійно знаходить, купує та доставляє замовлення клієнту за наданим посиланням. Як зазначає Юлія Колесник, керівник департаменту розробки клієнтських сервісів компанії, запуск застосунку став результатом масштабної роботи не лише над його розробкою, а й над вдосконаленням логістики та сервісів, оскільки тільки поєднання високоякісного продукту доставки та сучасних технологій здатне створити повноцінний клієнтський досвід.[18]

Для подальшого підвищення конкурентоспроможності компанія може вдосконалити цифрову екосистему через впровадження принципу омніканальності. Це передбачає об'єднання всіх каналів взаємодії з клієнтами — мобільного додатку, чат-ботів, кол-центру та поштоматів — у єдину

інтегровану систему. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервний і послідовний клієнтський досвід незалежно від обраного каналу комунікації.

Інтеграція каналів дозволяє клієнту почати процес, наприклад, оформлення відправлення у додатку, а завершити його через поштомат чи кол-центр без втрати даних та часу. Чат-боти забезпечують миттєве відповідання на запити, а аналітика всіх каналів дозволяє персоналізувати комунікацію, прогнозувати потреби клієнтів та оперативно реагувати на зміни в попиті.

Особливе значення омніканальність набуває в умовах повномасштабного вторгнення, коли інфраструктура може бути тимчасово обмежена. Інтегровані канали дозволяють швидко перенаправляти відправлення, координувати роботу кур'єрів та поштоматів, підтримувати безперервну комунікацію із клієнтами та мінімізувати затримки. Така стратегія не лише підвищує ефективність операцій, а й зміцнює довіру та лояльність клієнтів, що є ключовим фактором конкурентоспроможності (див. додаток В).

Як приклад ефективного використання омніканальної логістики можна навести практику компанії FM Logistic. Вони демонструють, що для забезпечення безперебійного інтегрованого ланцюга поставок необхідно синхронізувати всі канали взаємодії з клієнтами. Їхнє рішення включає організацію замовлень, вхідну та вихідну логістику, виконання та післяпродажні операції з розширеною автоматизацією, різноманітними варіантами доставки, управлінням поверненнями та сервісним обслуговуванням.

Важливою складовою є використання досвіду та новітніх технологій для створення моделей багатоканальної логістики, які дозволяють ефективно координувати онлайн та офлайн процеси. Додаткова вартість полягає у розумінні майбутніх споживчих тенденцій, складності каналів збуту та вибору, який необхідно зробити.

Цей приклад показує, що інтеграція різних каналів доставки та сервісів в єдину омніканальну систему дозволяє не лише підвищити ефективність

логістики, а й забезпечити високу задоволеність клієнтів, що особливо актуально для компаній, які працюють в умовах високого попиту та нестабільності ринку.[19]

Важливим елементом стратегії підвищення конкурентоспроможності Нова Пошта є розвиток партнерських мереж та оптимізація ланцюгів постачання. Компанія активно співпрацює з онлайн-магазинами, маркетплейсами та підприємствами малого та середнього бізнесу, забезпечуючи швидку та надійну доставку товарів по всій Україні та за кордоном. Таке партнерство дозволяє не лише розширювати клієнтську базу, а й підвищувати ефективність логістичних процесів за рахунок інтеграції інформаційних систем партнерів у власну цифрову платформу.

Ще одним напрямом розвитку є впровадження персоналізованих сервісів для клієнтів. Нова Пошта аналізує поведінку користувачів у мобільному додатку та на веб-платформі, що дозволяє пропонувати індивідуальні акції, оптимальні тарифи на доставку та рекомендації щодо вибору послуг. Персоналізація сервісів підвищує лояльність клієнтів та стимулює повторні покупки, що безпосередньо впливає на частку ринку та фінансові показники компанії.

Крім того, Нова Пошта розвиває інноваційні формати обслуговування, такі як автоматизовані поштомати, розташовані у зручних для клієнтів точках. Це дозволяє зменшити навантаження на відділення та скоротити час очікування при отриманні або відправленні посилок. Поштомати підтримують інтеграцію з мобільним додатком, дозволяючи відстежувати статус відправлень та швидко оформляти нові доставки без додаткового контакту з персоналом. Подібна автоматизація сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, зниженню операційних витрат та створенню сучасного клієнтського досвіду.

Особливу увагу компанія приділяє розвитку міжнародної логістики та експорту. Нова Пошта надає можливість відправки вантажів і посилок до

більш ніж 200 країн світу, а також надає послугу викупу товарів у закордонних інтернет-магазинах. Це відкриває нові можливості для українського бізнесу та приватних клієнтів, що купують товари за кордоном. Розвиток міжнародних сервісів дозволяє компанії не лише розширювати ринок, а й підвищувати імідж бренду як надійного партнера, що підтримує глобальні стандарти логістики та обслуговування.

Не менш важливою складовою є підвищення безпеки та прозорості операцій. Всі процеси відстеження та обробки посилок автоматизовані та контролюються цифровими системами, що знижує ризик помилок, втрати вантажів та затримок. Система повідомлень у режимі реального часу, інтегрована з мобільним додатком, дозволяє клієнтам отримувати актуальну інформацію про статус відправлення, зміни маршруту чи можливі затримки. Такий підхід підвищує довіру клієнтів і формує додаткову цінність послуг.

Особливої уваги потребує розвиток корпоративної культури та управління людськими ресурсами. Нова Пошта активно впроваджує системи мотивації, навчання та розвитку персоналу, що дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців. Корпоративні програми навчання охоплюють не лише логістику та обслуговування клієнтів, а й цифрові технології, аналітику даних та управлінські навички. Інвестиції у людський капітал забезпечують компанії здатність до інновацій, швидкого реагування на зміни ринку та високий рівень сервісу, що є ключовими чинниками конкурентоспроможності.

Сучасний ринок вимагає від компаній не лише ефективності, але й соціальної та екологічної відповідальності. Нова Пошта реалізує проєкти, спрямовані на зменшення впливу на довкілля, зокрема впроваджує енергоефективні технології та використовує електротранспорт у містах. Компанія також підтримує соціальні ініціативи та програми для місцевих громад, що підвищує її репутацію та формує додаткові конкурентні переваги.

Таким чином, комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності Нова Пошта включає:

1. Цифровізацію та омніканальну взаємодію з клієнтами, що забезпечує безперервний та зручний сервіс.
2. Використання аналітики та штучного інтелекту для оптимізації логістики та прогнозування попиту.
3. Розвиток партнерських мереж та міжнародних сервісів, що розширює ринок і підвищує фінансові показники.
4. Автоматизацію та інноваційні рішення у логістиці, включаючи поштомати та роботизовані системи обробки відправлень.
5. Інвестиції у людський капітал та корпоративну культуру, що підвищує продуктивність і стимулює інновації.
6. Соціальну та екологічну відповідальність, що зміцнює бренд і формує додаткові конкурентні переваги.

Реалізація всіх цих напрямів дозволяє Нова Пошта підтримувати високі стандарти обслуговування, утримувати лідерські позиції на ринку логістики та кур'єрських послуг, забезпечувати стійке фінансове зростання та формувати довгострокову лояльність клієнтів навіть у складних умовах економічної та соціальної нестабільності.

### **3.3 Стратегічне розширення ринків та підвищення конкурентної стійкості**

Крім внутрішніх сервісів, Нова Пошта активно розширює свій міжнародний напрямок під брендом Nova Post. Компанія запровадила нову послугу для клієнтів за кордоном, що дозволяє легко, безпечно та швидко відправляти документи, посилки чи вантажі до 100 кг не лише між Україною та країнами Європи, але й між європейськими державами, де присутні відділення Nova Post. [20]

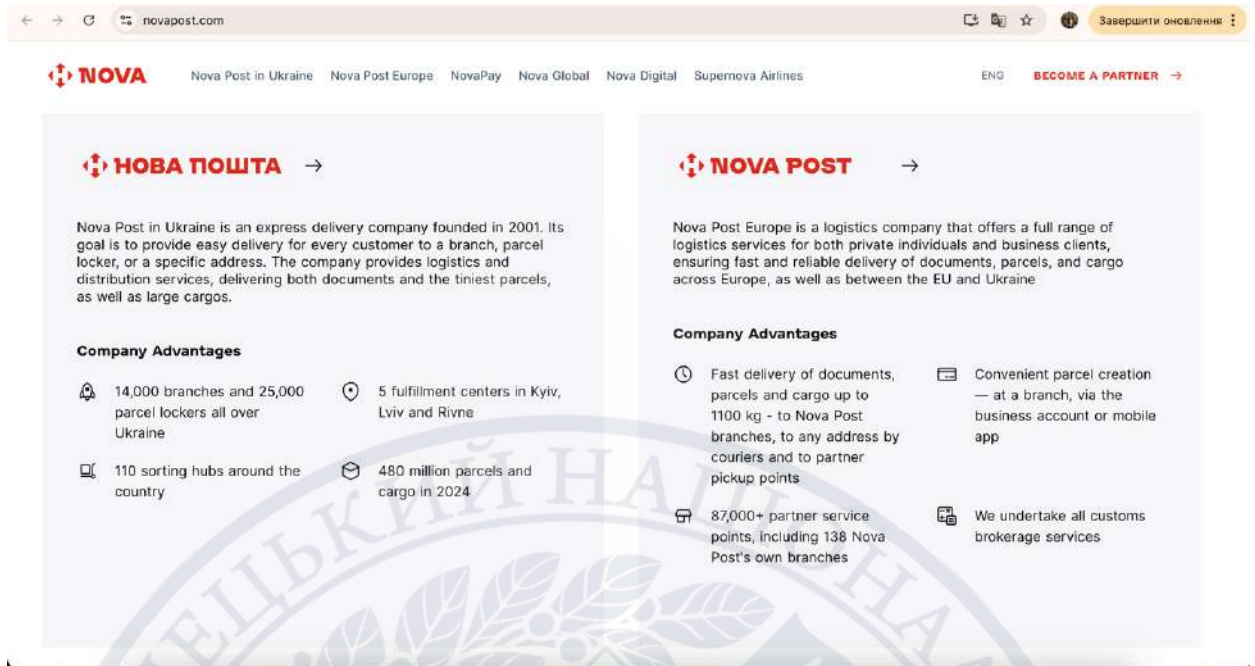


Рисунок 3.2 Група компаній Нова пошта

Між країнами Європи Nova Post здійснює доставку у відділення, на адресу кур'єром, в поштомот або в пункт видачі посилок. Вартість доставки залежить від ваги відправлення та відстані між країнами. Наприклад, відправка посилки вагою 2 кг з Польщі до Німеччини у відділення Nova Post коштує 43 злотих, а до Іспанії — 65 злотих, при цьому доставка кур'єром додає 10 злотих.

Для оформлення міжнародних відправлень клієнтам доступні зручні цифрові інструменти: мультимовний сайт, мобільний застосунок та бізнес-кабінет. Через них можна створювати посилки, викликати кур'єра, оплачувати доставку, переглядати графік роботи та адреси відділень чи пунктів видачі, а також відстежувати переміщення відправлень у реальному часі.

“Наша місія — легкість доставки для життя та бізнесу. Саме тому ми не тільки збільшуємо мережу, але й розширюємо перелік послуг. Від сьогодні Nova Post об'єднує не тільки ЄС з Україною, але й європейські країни між собою, забезпечуючи швидку, легку та безпечну доставку від 2-х днів”, — прокоментував Володимир Поперешнюк, співвласник Нової пошти.[21]

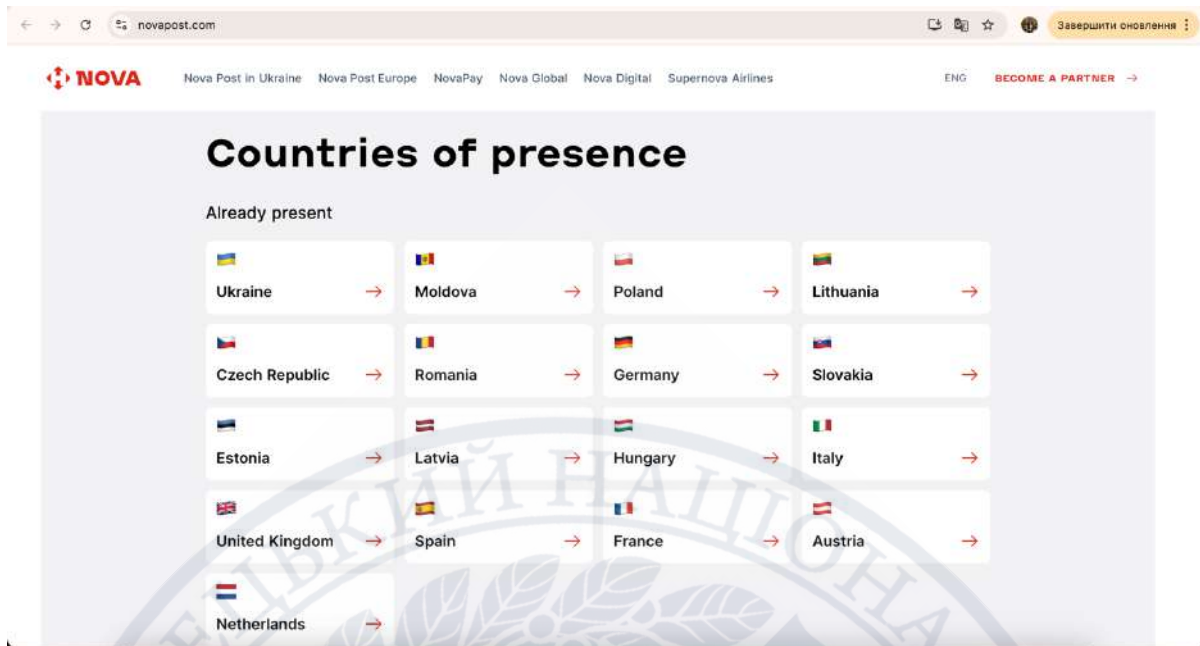


Рисунок 3.3 Країни, в яких розміщено Nova Post

Паралельно з розвитком існуючих напрямків, Нова Пошта активно працює над масштабуванням своєї міжнародної мережі. Компанія розширює присутність у країнах Європейського Союзу та планує вихід на нові ринки, зокрема в США та Фінляндії. Це дозволить не лише обслуговувати українських клієнтів за кордоном, але й залучати нових користувачів міжнародних логістичних послуг, створюючи глобальну екосистему доставки.

Масштабування включає відкриття нових відділень, поштоматів та партнерських пунктів видачі, а також інтеграцію міжнародних цифрових платформ для відстеження та оформлення посилок у реальному часі. Завдяки цьому клієнти зможуть користуватися тими ж зручностями, що і в Україні: від створення та переадресації посилок до виклику кур'єра та онлайн-оплати.

Особлива увага приділяється адаптації сервісів під специфіку кожного регіону — враховуються місцеві вимоги до митного оформлення, логістичні стандарти та потреби клієнтів. Розширення в США та Фінляндії стане стратегічним кроком для зміцнення позицій компанії на світовому ринку експрес-доставки та створення безшовного міжнародного логістичного досвіду для користувачів.

Розширення міжнародної мережі супроводжується повною інтеграцією з цифровою екосистемою компанії. Клієнти зможуть користуватися мобільним застосунком та веб-платформою для оформлення міжнародних відправлень, відстеження посилок у реальному часі та управління доставкою безпосередньо зі свого смартфона чи комп'ютера.

Омніканальний підхід забезпечує синхронізацію всіх каналів: чат-ботів, контакт-центру, поштоматів та онлайн-сервісів, створюючи єдиний безперебійний користувацький досвід незалежно від країни перебування. Наприклад, український клієнт, який замовляє доставку з США чи Фінляндії, може відстежувати посилку через застосунок, змінювати адресу отримання, переадресовувати на поштомат або викликати кур'єра прямо з додатку, так само, як і при внутрішніх відправленнях в Україні.

Такий підхід дозволяє забезпечити однаковий рівень сервісу на всіх ринках, підвищує швидкість обробки та доставки посилок, а також створює додаткову цінність для клієнтів через персоналізацію та прогнозну аналітику. Завдяки поєднанню міжнародної логістики та цифрових інструментів, Нова Пошта формує глобальний омніканальний досвід, який відповідає сучасним очікуванням користувачів та зміцнює конкурентні позиції компанії на світовому ринку експрес-доставки.

Подальший розвиток міжнародної мережі вимагає від Nova Post не лише географічної експансії, а й розширення спектра послуг, орієнтованих на бізнес-клієнтів. Саме тому компанія активно інвестує у диверсифікацію логістичних сервісів, що дозволяє відповідати потребам сучасного e-commerce та корпоративного сектору.[22]

Одним із ключових напрямів є розвиток послуг фулфілменту, що включають приймання товарів на склад, їх зберігання, професійне пакування, комплектацію замовлень та відправлення кінцевому споживачу. Фулфілмент-центр Nova Post у Польщі вже став важливим логістичним хабом для українських компаній, які виходять на європейський ринок, а також для

європейських продавців, які прагнуть працювати з Україною. Це зменшує витрати бізнесу на власні склади, підвищує швидкість обробки замовлень та створює конкурентну перевагу у міжнародній торгівлі. [23]

Крім того, компанія розвиває крос-докінг - технологію, що дозволяє мінімізувати складські операції та скоротити час доставки. Завдяки цьому товари не зберігаються на складі довго, а одразу переміщуються з транспорту постачальника на транспорт для кінцевого клієнта. Така модель є особливо ефективною для швидко обертових товарів, доставки між країнами ЄС та обслуговування великих онлайн-рітейлерів, де важлива кожна година швидкості.

Також Nova Post посилює напрям логістики для бізнесу, пропонуючи комплексні рішення для малого, середнього та великого підприємництва: корпоративні тарифи, інтеграцію через API або бізнес-кабінет, регулярні кур'єрські забори, доставку за графіком, а також спеціальні програми для інтернет-магазинів та B2B-сектору. Це дозволяє компанії зміцнювати позиції на ринку як універсального логістичного оператора, здатного забезпечити безперебійність поставок і високу якість сервісу як в Україні, так і за її межами.

Завдяки диверсифікації послуг Nova Post трансформується з класичної кур'єрської компанії у багатофункціонального логістичного партнера міжнародного рівня, який може забезпечити повний цикл обслуговування — від складування до фінальної доставки кінцевому споживачу.[24]

Окрім активного розвитку та впровадження інноваційних технологічних рішень, компанія «Нова Пошта» приділяє значну увагу питанням екологічної відповідальності та сталого розвитку. У межах екологічної стратегії підприємство поступово трансформує власну логістичну інфраструктуру, роблячи її більш дружньою до навколишнього середовища. Одним із ключових напрямів є модернізація автопарку та перехід на екологічно чистіші види транспорту. Компанія планує збільшувати частку електромобілів, гібридних автомобілів та інших низьковикидних транспортних засобів у загальній

структурі парку. Такий підхід сприяє суттєвому зниженню рівня шкідливих викидів у повітря, зменшенню шумового забруднення та забезпечує більш відповідальний вплив на міське середовище.

Паралельно з оновленням автотранспорту «Нова Пошта» активно впроваджує системи оптимізації логістичних маршрутів. Компанія використовує спеціальні алгоритми планування, що дозволяють скорочувати кількість пройдених кілометрів, мінімізувати простой, рівномірно розподіляти навантаження між автомобілями та обирати найбільш енергоефективні маршрути. Завдяки цьому значно зменшується споживання палива, знижуються операційні витрати та покращується швидкість доставки.

Оптимізація маршрутів має не лише економічний, але й вагомий екологічний ефект: скорочення використання енергоресурсів прямо впливає на зменшення викидів вуглекислого газу та інших шкідливих речовин, що є важливим внеском у боротьбу зі змінами клімату. У поєднанні з переходом на більш екологічний автотранспорт, ці кроки формують комплексний підхід компанії до сталого розвитку та демонструють її прагнення впроваджувати відповідальні практики на всіх етапах логістичної діяльності.[25]

Окремим важливим напрямом стратегічного розвитку «Нової Пошти» є посилення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та формування стійкого репутаційного капіталу. Компанія не обмежується наданням логістичних послуг, а активно інвестує у соціальні, освітні та гуманітарні проекти, підсилюючи свій імідж як відповідального бізнесу, що працює на благо суспільства.

Однією з ключових ініціатив є діяльність Гуманітарної пошти, яка забезпечує безкоштовне транспортування вантажів для благодійних організацій, волонтерських об'єднань та ініціатив, що спрямовані на підтримку населення під час кризових ситуацій чи воєнного стану. Така діяльність стала важливим елементом репутаційного капіталу компанії,

оскільки демонструє її готовність брати участь у вирішенні загальнонаціональних проблем.

Компанія «Нова Пошта» активно реалізує соціально-орієнтовані ініціативи, спрямовані на розвиток місцевих громад та підтримку малого і середнього бізнесу. Одним із ключових напрямів є освітня діяльність і розвиток підприємницьких навичок серед молоді. Компанія організовує спеціалізовані навчальні програми, тренінги та воркшопи, які допомагають учасникам освоїти основи ведення бізнесу, цифрового маркетингу, логістики та управління фінансами. Такий підхід дозволяє формувати компетентних і впевнених у собі фахівців, готових до самостійного ведення бізнесу та розвитку інноваційних проєктів.

Ще одним напрямом є проведення конкурсів та грантових програм, що стимулюють інноваційну активність та креативність серед підприємців та молодих стартапів. Наприклад, «Нова Пошта» підтримує проєкти, які пропонують нові технологічні рішення у сфері логістики, екомаркетингу, електронної комерції та соціального підприємництва. Участь у таких програмах дозволяє учасникам отримати не лише фінансову підтримку, а й експертні консультації, менторство та можливість інтеграції своїх рішень у реальні бізнес-процеси компанії.

Важливою складовою є сприяння розвитку малого та середнього бізнесу шляхом надання інструментів та сервісів, що спрощують роботу з логістикою. «Нова Пошта» пропонує вигідні тарифи на доставку, інтеграцію з онлайн-платформами та маркетплейсами, а також навчальні матеріали та консультації щодо ефективного управління бізнесом. Це дозволяє малим підприємствам швидше виходити на ринок, зменшувати операційні витрати та підвищувати якість обслуговування своїх клієнтів.

Окрему увагу компанія приділяє підтримці молодіжних ініціатив та стартапів через проведення освітніх конкурсів і хакатонів. Такі заходи стимулюють творче мислення, розвиток цифрових компетенцій та вміння

працювати в команді. Учасники отримують можливість презентувати свої проєкти потенційним інвесторам, налагоджувати ділові контакти та впроваджувати інновації у практику.

Крім того, соціальні проєкти «Нової Пошти» охоплюють розвиток локальної інфраструктури громад. Компанія підтримує ініціативи, спрямовані на покращення умов для навчання, створення комфортних умов для роботи та бізнесу, розвиток культурних та спортивних програм. Це сприяє зміцненню соціальної тканини громад, підвищенню економічної активності на локальному рівні та формує позитивний імідж компанії як соціально відповідальної організації.

Важливою частиною КСВ є й внутрішня політика компанії. «Нова Пошта» активно вдосконалює умови праці співробітників, впроваджує програми підвищення кваліфікації, корпоративного навчання, а також підтримує принципи рівності, інклюзії та недискримінації. Це сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця та підвищує рівень довіри з боку працівників і партнерів.[26]

Основні напрями стратегічного розвитку та посилення конкурентних позицій компанії наведено в таблиці 3.1. Таблиця відображає основні стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Кожен із цих напрямків визначає конкретні заходи, які спрямовані на зміцнення позицій компанії не лише на внутрішньому ринку, а й на міжнародних ринках, а також на підвищення ефективності логістичних процесів і рівня задоволеності клієнтів.

Масштабування міжнародної мережі є одним із ключових стратегічних пріоритетів компанії. Відкриття нових філій у США, Фінляндії та інших країнах Європи, а також розширення присутності в Азії дозволяє Нова Пошта збільшувати географію доставки і виходити на нові ринки з високим потенціалом росту. Такий підхід не лише сприяє збільшенню кількості клієнтів, а й формує стійкий імідж глобального бренду, підвищуючи

впізнаваність компанії серед споживачів та бізнес-партнерів. Масштабування міжнародної мережі також включає адаптацію логістичних процесів до специфіки кожного регіону, впровадження локальних рішень та співпрацю з регіональними операторами, що забезпечує високу якість обслуговування та мінімізацію часу доставки.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

| Стратегічний напрям                                                           | Конкретні дії / пропозиції                                                            | Очікуваний ефект для конкурентоспроможності                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Масштабування міжнародної мережі (ЄС, США, Азія)                              | Відкриття нових філій у США та Фінляндії, розширення присутності у країнах ЄС та Азії | Збільшення клієнтської бази, прямі канали доставки, підвищення впізнаваності бренду             |
| Розвиток партнерств з маркетплейсами та глобальними логістичними операторами  | Співпраця з Amazon, eBay, DHL, DPD та іншими міжнародними платформами                 | Оптимізація ланцюгів постачання, скорочення термінів доставки, доступ до міжнародних ринків     |
| Диверсифікація послуг (fulfillment, крос-докінг, логістика для бізнесу)       | Впровадження комплексних рішень для e-commerce та B2B-клієнтів                        | Підвищення операційної гнучкості, збільшення прибутковості, позиціонування як 3PL/4PL-оператора |
| Омніканальність                                                               | Інтеграція мобільного додатку, поштоматів, чат-ботів, кол-центру в єдину систему      | Покращення клієнтського досвіду, автоматизація процесів, підвищення лояльності клієнтів         |
| Посилення корпоративної соціальної відповідальності та репутаційного капіталу | Впровадження електротранспорту, «зелена» логістика, соціальні та освітні проекти      | Підвищення довіри до бренду, додаткова цінність для партнерів та клієнтів, зміцнення іміджу     |

Розвиток партнерств із маркетплейсами та глобальними логістичними операторами є ще одним важливим напрямом. Співпраця з такими платформами, як Amazon, eBay, DHL та DPD, дозволяє інтегрувати логістичні

сервіси в міжнародну екосистему електронної комерції, забезпечуючи оптимізацію ланцюгів постачання та скорочення термінів доставки. Партнерства також відкривають компанії доступ до нових ринків, дозволяють працювати з великою кількістю бізнес-клієнтів і забезпечують конкурентну перевагу завдяки можливості пропонувати комплексні, інтегровані рішення для доставки товарів.

Диверсифікація послуг є стратегічним кроком для підвищення гнучкості та прибутковості компанії. Нова Пошта пропонує широкий спектр рішень, включно з fulfillment, крос-докінгом та логістикою для бізнесу, що дозволяє ефективно обслуговувати як e-commerce, так і B2B-клієнтів. Завдяки комплексним рішенням компанія може адаптуватися до різних потреб клієнтів, зменшувати операційні витрати та підвищувати швидкість обробки замовлень. Це дозволяє підвищити прибутковість та розширити портфель послуг, роблячи компанію більш привабливою для бізнес-клієнтів і формуючи додаткову цінність для партнерів.

Омніканальність є ще одним важливим елементом стратегії. Інтеграція мобільного додатку, поштоматів, чат-ботів та кол-центру в єдину систему дозволяє забезпечити безперервний і зручний клієнтський досвід. Клієнти можуть розпочати процес оформлення відправлення через мобільний додаток, а завершити його через поштомат або кол-центр без втрати даних та часу. Омніканальна взаємодія також сприяє автоматизації внутрішніх процесів, покращенню контролю за відправленнями та підвищенню лояльності користувачів, оскільки клієнт отримує персоналізовану, швидку та зручну підтримку на будь-якому етапі обслуговування.

Посилення корпоративної соціальної відповідальності та формування репутаційного капіталу є стратегічним чинником довгострокової конкурентоспроможності. Компанія впроваджує екологічний транспорт, оптимізує маршрути доставки для зменшення викидів CO<sub>2</sub>, а також реалізує соціальні та освітні проекти. Такі ініціативи спрямовані на розвиток місцевих

громад, підтримку малого та середнього бізнесу та формування підприємницьких навичок серед молоді. Завдяки таким заходам підвищується довіра до бренду серед клієнтів і партнерів, формується додаткова цінність послуг компанії та зміцнюється її репутація як соціально відповідальної організації.

Завдяки комплексному впровадженню цих стратегій, що охоплюють міжнародне масштабування, розвиток партнерств, диверсифікацію послуг, омніканальність і соціальну відповідальність, Нова Пошта не лише зміцнює свої конкурентні позиції на ринку, а й забезпечує стійке зростання компанії в умовах динамічного та глобалізованого середовища. Такий системний підхід дозволяє утримувати лідерські позиції, забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів і формувати довгострокові конкурентні переваги на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таким чином, у третьому розділі було визначено ключові стратегічні напрями, що здатні забезпечити подальше зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» на національному та міжнародному ринках логістичних послуг. Проведений аналіз підтверджує, що в умовах динамічного розвитку e-commerce, посилення конкуренції та зростання очікувань споживачів компанія має значний потенціал для масштабування та підвищення ефективності своєї діяльності шляхом інноваційного та стратегічного розвитку.

Першим і основним драйвером конкурентоспроможності є впровадження інноваційних технологій у логістичних та операційних процесах. Автоматизація сортувальних центрів, використання штучного інтелекту для прогнозування навантаження та оптимізації маршрутів, розвиток роботизованих рішень та сучасних ІТ-платформ забезпечує скорочення операційних витрат, підвищення швидкості та надійності доставки, а також адаптивність до ринкових змін. Інновації формують основу для переходу до більш гнучкої та технологічної моделі логістики.

Другим важливим напрямом є поглиблення цифрової екосистеми та підвищення клієнтоорієнтованості. Вдосконалення мобільного застосунку, персоналізовані цифрові сервіси, інтеграція омніканальних рішень, розвиток електронної комерції та зручних інструментів взаємодії зі споживачами дозволяють формувати унікальний клієнтський досвід. Посилення цифрової присутності є передумовою підвищення лояльності та утримання клієнтів, а також зміцнює імідж компанії як технологічного лідера.

Третім стратегічним вектором виступає розширення ринків та забезпечення конкурентної стійкості, що включає міжнародну експансію, диверсифікацію логістичних сервісів, розвиток інфраструктури, розширення присутності у сегменті B2B та міжнародних доставок. Значне збільшення мережі представництв у ЄС і розширення Humanitarian Nova Poshta підвищує впізнаваність компанії у світі та формує нові джерела доходів. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість та зменшує залежність від внутрішнього ринку.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження стратегії посилення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в роботі було отримано наступні висновки представлені нижче.

1. На основі аналізу теоретичних засад встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є багатовимірною категорією, яка включає ефективне використання ресурсів, формування унікальних компетенцій, інноваційну діяльність та здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Теоретичні моделі, зокрема стратегія конкурентних переваг М. Портера, ресурсно-орієнтований підхід та концепція динамічних здібностей, підтверджують необхідність поєднання внутрішніх можливостей із зовнішніми ринковими умовами для досягнення стійкого розвитку.

2. Проведена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» показала, що підприємство утримує позиції лідера на ринку експрес-логістики завдяки стійкій фінансовій динаміці, масштабній інфраструктурі, високому рівню клієнтоорієнтованості та активному впровадженню інновацій. Фінансові результати за 2021–2024 рр. засвідчили стабільне зростання доходів, валового прибутку та операційної ефективності попри кризові умови воєнного часу.

3. Аналіз зовнішнього середовища (PESTEL) дав змогу визначити ключові чинники впливу: політичну нестабільність, економічні ризики, соціальні зміни, стрімку цифровізацію, екологічні вимоги та сучасне законодавче регулювання. Значну роль відіграють соціальні тренди, що стимулюють розвиток e-commerce, та технологічні фактори, які відкривають можливості для автоматизації й розширення цифрових сервісів.

4. Конкурентний аналіз показав, що основними суперниками на ринку є АТ «Укрпошта» та ТОВ «Міст Експрес». Водночас «Нова Пошта» має суттєві

переваги у швидкості доставки, інноваційному розвитку, технологічній інтегрованості та ширині сервісів (зокрема, повноцінний фулфілмент). Це забезпечує компанії стійку стратегічну перевагу та формує високий рівень клієнтської довіри.

5. SWOT-аналіз дозволив визначити, що ключовими сильними сторонами підприємства є масштабність логістичної мережі, високий рівень цифрових технологій, брендова впізнаваність, інноваційність та сервісна якість. До слабких сторін належать залежність від зовнішніх ризиків, значні витрати на інфраструктуру та вразливість логістичних маршрутів у воєнний час. Серед можливостей — розвиток міжнародних ринків, інтеграція ІІІ, розширення B2B і B2C сервісів. Загрози формуються через посилення конкуренції, нестабільність економічного середовища й зростання логістичних витрат.

6. Запропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності доводять, що довгострокове лідерство ТОВ «Нова Пошта» можливе за умов:

- подальшої автоматизації та застосування інноваційних технологій у логістиці;
- поглиблення цифрової екосистеми та персоналізації сервісу;
- стратегічного територіального розширення, розбудови міжнародної присутності та диверсифікації послуг;
- зміцнення стійкості компанії в умовах ризиків шляхом розвитку гнучких операційних моделей.

7. У сукупності результати дослідження доводять, що «Нова Пошта» володіє потужним потенціалом для подальшого розвитку та збереження лідерства на ринку. Використання інновацій, цифрових технологій, стратегічне планування та орієнтація на клієнта формують фундамент довгострокової конкурентної переваги підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Jeong, S., & Harrison, J. Research on Competitiveness. *MDPI*. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/11/282>
2. Resource-Based View Expansion. *SCIRP*. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=112145>
3. Measuring the Competitiveness of a Business. *Tutor2u*. URL: <https://www.tutor2u.net/business/blog/measuring-the-competitiveness-of-a-business>
4. Competitive Analysis Metrics. *easy-feedback*. URL: <https://easy-feedback.com/blog/competitive-analysis/competitive-analysis-metrics>
5. Understanding the Concept of Competitiveness in Business. *Oboloo*. URL: <https://oboloo.com/understanding-the-concept-of-competitiveness-in-business-key-components-and-factors>
6. Porter's Generic Strategies. *Strategic Management Insight*. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/porters-three-generic-strategies>
7. Resource-Based View (RBV). *EBSCO Research Starters*. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/resource-based-view-rbv>
8. Офіційна сторінка ТОВ «Нова Пошта»: NovaPost Today. URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today>
9. Дані про компанію ТОВ «Нова Пошта». *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718>
10. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
11. Нова Пошта. *Wikipedia*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Нова\\_пошта](https://uk.wikipedia.org/wiki/Нова_пошта)
12. Фінансова інформація для інвесторів ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>

13. Міст Експрес — співпраця з Rozetka. *Meest*. URL:  
<https://meestposhta.com.ua/news/vidpravliai-zamovlennia-na-rozetka-z-meest-poshta>
14. Акції та міжнародні відправлення «Укрпошта». URL:  
<https://www.ukrposhta.ua/ua/vidpravlyay-za-kordon-i-vygray>
15. Корпоративна соціальна відповідальність ТОВ «Нова Пошта». URL:  
<https://novaposhta.ua/csr/>
16. Speeding Up Delivery Times with AI. *Post & Parcel*. URL:  
<https://postandparcel.info/158363/features/e-commerce-features/significantly-speeding-up-delivery-times-with-ai>
17. AI in Delivery Management. *FarEye*. URL:  
<https://fareye.com/resources/blogs/ai-delivery-management>
18. Новий мобільний застосунок «Нова Пошта». URL:  
<https://novaposhta.ua/new-mobile-application/>
19. Омніканальність у логістиці. *FM Logistic Україна*. URL:  
<https://www.fmlogistic.ua/рішення/omnikanalnist/>
20. Доставка між європейськими країнами «Нова Пошта». URL:  
<https://novaposhta.ua/delivery-between-european-countries/>
21. Офіційний сайт міжнародного бренду NovaPost. URL:  
<https://novapost.com/>
22. Fulfillment для бізнесу від «Нова Пошта». URL:  
<https://novaposhta.ua/en/for-business/fulfillment/>
23. Fulfillment у Польщі: розвиток мережі. URL:  
<https://novaposhta.ua/en/news/fulfilment-poland/>
24. Інтеграційні можливості для бізнесу. URL:  
<https://novaposhta.ua/en/for-business/cooperation/integration/>
25. Плани та перспективи розвитку «Нової Пошти». *LP Sklad*. URL:  
<https://lp-sklad.biz/blog/plany-ta-perspektyvy-rozvytku-novoyi-poshty/>

<https://www.humanitarian.novaposhta.ua/en/>

27. Шевченко Л.С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. №2. С. 72-92.

28. Туряниця В.В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. №21 (3(532)). С. 264-278.

29. Литвиненко А.О. Види маркетингових стратегій на міжнародному ринку. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 травня 2023 р. Запоріжжя, 2023*. С. 251 – 253.

30. Ревуцька А.О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та управління підприємствами*. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. №2 (13). С. 129 – 134.

31. Кузнецова А. П., Олійник Л. В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3 (31). С.118-127.

32. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник*. 2023. №2. С. 152 – 160.

33. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. №21. С. 31 – 34.

34. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. №41. С. 74-78.

**ДОДАТКИ**