

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства на  
матеріалах ТОВ "Нова Пошта"»

**Виконав:** студент  
4 курсу спеціальності  
073 Менеджмент  
Житарюк Д. С.

**Керівник:** доктор економічних наук,  
професор  
Кулинич Р. О.

**Рецензент:** завідувачка  
кафедри, к.е.н.,  
доцентка  
Захаркевич Н.П.  
(науковий ступінь,  
вчене звання,  
прізвище та  
ініціали)

## Анотація

У сучасному світі логістика перетворилась на ключову складову економіки, а боротьба за лідерство у сфері поштово-логістичних послуг — на справжній стратегічний виклик. У бакалаврській роботі Житарюка Д. С. досліджено механізми формування конкурентної стратегії підприємства в умовах динамічного ринку, зосереджуючи увагу на практиці одного з флагманів українського логістичного сектору — ТОВ «Нова Пошта».

Робота поєднує теоретичні засади стратегічного управління та прикладний аналіз галузевого середовища. Автор обґрунтовує доцільність стратегічного вибору на основі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, SWOT-аналізу та порівняльної оцінки конкурентного потенціалу. Результати дослідження демонструють, що лідерство «Нової Пошти» зумовлене гнучкою цифровою інфраструктурою, клієнтоорієнтованістю, високою швидкістю сервісу та масштабною мережею відділень.

Однак стрімке зростання ринку, технологічні виклики та поведінкові зміни споживачів вимагають оновлення стратегічних підходів. У роботі запропоновано низку практичних рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій компанії: цифрова трансформація, розвиток B2B-сервісів, посилення міжнародної присутності, екологічні ініціативи.

Матеріали дослідження можуть бути використані як основа для прийняття управлінських рішень, планування маркетингових заходів та формування стратегій розвитку у логістичній галузі. Робота поєднує глибину наукового аналізу з прикладною значущістю, що робить її актуальною для фахівців, дослідників і практиків.

## **Abstract**

In the modern world, logistics has become a key component of the economy, and the struggle for leadership in the field of postal and logistics services is a real strategic challenge. In the bachelor's thesis of D. S. Zhitaryuk, the mechanisms of forming a competitive strategy of an enterprise in a dynamic market are investigated, focusing on the practice of one of the flagships of the Ukrainian logistics sector - Nova Poshta LLC.

The work combines the theoretical principles of strategic management and applied analysis of the industry environment. The author substantiates the feasibility of strategic choice based on the model of M. Porter's five forces of competition, SWOT analysis and comparative assessment of competitive potential. The results of the study demonstrate that Nova Poshta's leadership is due to a flexible digital infrastructure, customer orientation, high speed of service and a large-scale network of branches.

However, rapid market growth, technological challenges and behavioral changes of consumers require updating strategic approaches. The work proposes a number of practical solutions aimed at strengthening the company's competitive position: digital transformation, development of B2B services, strengthening international presence, environmental initiatives.

The research materials can be used as a basis for making management decisions, planning marketing activities and forming development strategies in the logistics industry. The work combines the depth of scientific analysis with applied significance, which makes it relevant for specialists, researchers and practitioners.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи формування конкурентної стратегії підприємства.....	9
1.1 Теоретичні засади вибору та класифікації конкурентних стратегій .....	9
1.2 Методичні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства .....	15
РОЗДІЛ 2. Сучасний стан управління процесом формування конкурентної стратегії підприємства Тов "Нова пошта".....	19
2.1 Аналіз складових формування конкурентної стратегії .....	19
2.2 Оцінювання конкурентної стратегії підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта» ..	34
3.1 Оцінка поточної конкурентної стратегії підприємства та проблеми її реалізації .....	34
3.2 Обґрунтування та ефективність пропозицій щодо покращення конкурентної стратегії підприємства .....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	54
ДОДАТКИ .....	58

## ВСТУП

У сучасних умовах висококонкурентного, динамічного та невизначеного бізнес-середовища питання формування ефективної конкурентної стратегії набуває першочергового значення для будь-якого підприємства, яке прагне досягти стійких позицій на ринку, зберігати прибутковість та забезпечити довготривалу конкурентоспроможність. Система стратегічного управління сьогодні не може існувати без чітко окресленого конкурентного підходу, який передбачає глибоке розуміння як внутрішнього потенціалу компанії, так і зовнішніх умов функціонування, особливо поведінки конкурентів.

Зростання конкуренції, цифровізація ринків, зміни у споживчих пріоритетах, глобальні трансформації в логістичній галузі — усе це обумовлює необхідність системного аналізу та постійного вдосконалення стратегічного інструментарію підприємств. Особливо це актуально для логістичних компаній, які працюють у сфері високої ринкової чутливості, оперативності сервісу та масштабного охоплення. Одним із таких підприємств є ТОВ «Нова Пошта», яке, будучи лідером українського ринку експрес-доставки, постійно стикається з потребою реагування на виклики зовнішнього середовища та внутрішні організаційні трансформації.

**Актуальність теми** зумовлена як практичною потребою підприємств у розробці й реалізації ефективних конкурентних стратегій, так і науковим інтересом до дослідження методів конкурентного аналізу та оцінки стратегічного положення компаній у галузевому середовищі. Сучасні підходи до стратегічного планування потребують не лише формального вибору стратегічного напрямку, але й глибокої оцінки конкурентного статусу підприємства, який визначається низкою взаємопов'язаних чинників: ринковою часткою, рівнем клієнтської лояльності, технологічною спроможністю, інноваційністю, фінансовою стабільністю та гнучкістю управлінських рішень.

У цьому контексті особливе значення має конкурентний аналіз, що дозволяє підприємству ідентифікувати свої сильні й слабкі сторони в порівнянні з основними гравцями ринку, виявити загрози та можливості зовнішнього середовища, а також сформуванню реалістичну та ефективну стратегію поведінки на ринку. Проведення повноцінного конкурентного аналізу в поєднанні з SWOT-аналізом та оцінкою ринкових позицій створює об'єктивну аналітичну базу для стратегічного вибору.

**Об'єктом дослідження** виступає процес формування конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта» як одного з найдинамічніших і найуспішніших підприємств логістичного сектора України, що функціонує в умовах високої ринкової турбулентності, загострення конкурентної боротьби та трансформації споживчих очікувань.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування й реалізації конкурентної стратегії підприємства на основі результатів конкурентного аналізу та оцінки ринкового середовища, зокрема структури галузі, особливостей попиту, поведінки споживачів і стратегій конкурентів.

**Метою дослідження** у процесі дослідження використано комплекс сучасних методів: стратегічного аналізу (модель п'яти сил Портера, SWOT, PEST), порівняльного та конкурентного аналізу, експертних оцінок, елементів економіко-математичного моделювання, аналітичного групування, а також графічної візуалізації результатів. Застосування системного підходу дозволило поєднати теоретичні підходи зі статистичними даними й практичними оцінками для побудови адаптивної конкурентної стратегії підприємства.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено наступні завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до класифікації та вибору конкурентних стратегій;
- виявити чинники, що визначають стратегічну поведінку підприємства в конкурентному середовищі;

- провести комплексний конкурентний аналіз ринку поштово-логістичних послуг України із використанням моделі п'яти сил Портера;
- оцінити конкурентний статус ТОВ «Нова Пошта» шляхом порівняльної характеристики із ключовими гравцями ринку (Укрпошта, Meest, Justin тощо);
- здійснити SWOT-аналіз підприємства на основі зібраної аналітичної інформації;
- оцінити поточну конкурентну стратегію компанії та визначити її переваги та недоліки;
- сформувати стратегічні напрями вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта»;
- розрахувати очікувану економічну ефективність реалізації запропонованих стратегічних рішень.

**Методи дослідження**, використані в роботі, включають методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, модель п'яти сил Портера), експертні оцінки, порівняльний і конкурентний аналіз, системний підхід, елементи економіко-математичного моделювання, аналітичне групування, а також графічну інтерпретацію результатів.

**Практична значущість** дослідження полягає в тому, що результати аналізу та розроблені пропозиції можуть бути використані ТОВ «Нова Пошта» для стратегічного планування, оптимізації ринкової поведінки, підвищення конкурентоспроможності, розширення присутності на міжнародних ринках та покращення якості логістичних послуг.

**Наукова новизна** полягає у глибокому поєднанні конкурентного аналізу з практичними розрахунками ефективності стратегічних рішень, а також у розробці адаптивної моделі конкурентної стратегії підприємства з урахуванням галузевих ризиків, інноваційних трендів і цифрових технологій.

**Структура роботи** відповідає логіці дослідження і включає: вступ, три змістовні розділи (теоретичний, аналітичний та рекомендаційний), висновки,

список використаних джерел і додатки. У другому розділі особливу увагу приділено аналізу конкурентного середовища та оцінці конкурентного статусу ТОВ «Нова Пошта», що є підґрунтям для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства.

## **РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи формування конкурентної стратегії підприємства**

### **1.1 Теоретичні засади вибору та класифікації конкурентних стратегій**

У сучасних умовах функціонування підприємств, які перебувають під постійним тиском глобалізації, цифровізації, високої динаміки ринкових змін і загострення конкуренції, питання формування ефективної конкурентної стратегії стає особливо актуальним. Конкурентна стратегія є невід’ємною складовою загальної системи стратегічного управління підприємством і відіграє ключову роль у досягненні довгострокової конкурентоспроможності, стабільного розвитку та підвищення прибутковості. Її головна мета — забезпечити підприємству унікальне позиціонування на ринку, що дозволяє виділятися серед конкурентів завдяки специфічним перевагам, які цінуються споживачами. [1, с. 12]

Згідно з класичними теоріями стратегічного менеджменту, конкурентна стратегія — це комплекс взаємопов’язаних дій, управлінських рішень та ресурсних пріоритетів, що спрямовані на здобуття та утримання конкурентних переваг у конкретному ринковому середовищі. Вона охоплює процеси вибору цільового сегменту ринку, створення привабливої ціннісної пропозиції, побудови ланцюгів вартості, а також реалізації ключових компетенцій підприємства. Важливим елементом є гнучкість у реагуванні на виклики зовнішнього середовища, що зумовлює потребу в адаптивності та інноваційності стратегічних рішень. [2, с. 42]

Одним із найвідоміших підходів до класифікації конкурентних стратегій є концепція трьох базових стратегій, запропонована Майклом Портером. Вона охоплює:

Лідерство за витратами — спрямоване на досягнення найнижчого рівня витрат у галузі, що дозволяє пропонувати продукцію за конкурентноспроможними цінами;

Стратегію диференціації — орієнтовану на створення унікального продукту або послуги, які мають вищу цінність для цільових споживачів;

Фокусування — передбачає концентрацію на окремому сегменті ринку та використання в межах нього стратегії витрат або диференціації. [2, с. 31]

Таблиця 1.1. Класифікація конкурентних стратегій за М. Портером

Вид стратегії	Сутність	Переваги	Ризики та недоліки
лідерство за витратами	мінімізація витрат у всіх ланках виробництва і логістики	низькі ціни, масштабність, масовий ринок	висока чутливість до цінової конкуренції
диференціація	створення унікальної цінності для клієнта	лояльність клієнтів, можливість встановлення премії	висока вартість підтримки унікальності
фокусування	обслуговування вузького сегменту ринку	концентрація на специфічних потребах споживачів	залежність від обраного сегменту, обмеження масштабів

Джерело: [47, с. 188]

Теоретичний фундамент для аналізу та класифікації конкурентних стратегій заклали провідні науковці — М. Портер, І. Ансофф, К. Омае, Г. Мінцберг, Ф. Котлер та інші. Найбільш відомою та практично застосовуваною є концепція Майкла Портера, згідно з якою існує три базові (генеричні) конкурентні стратегії:

- Лідерство за витратами (cost leadership) — передбачає досягнення найнижчого рівня витрат у галузі при збереженні задовільного рівня якості продукту.
- Диференціація (differentiation) — орієнтація на створення унікального продукту або послуги, який має вищу споживчу цінність для клієнтів.

- Фокусування (focus) — концентрація зусиль на обмеженому сегменті ринку із застосуванням стратегії витрат або диференціації для цієї конкретної групи споживачів.

Залежно від рівня реалізації, конкурентні стратегії класифікують як:

- Корпоративні — що охоплюють стратегічне позиціонування підприємства загалом;
- Бізнес-рівня — що стосуються окремих напрямів або ринкових сегментів;
- Функціональні — які реалізуються в межах окремих підрозділів (маркетинг, виробництво, логістика).

Важливо зазначити, що класифікація стратегій може базуватись не лише на структурному рівні, але й за такими критеріями:

- Часовий горизонт (коротко-, середньо-, довгострокові);
- Географічна спрямованість (локальні, національні, транснаціональні);
- Інноваційна активність (традиційні, проривні, експериментальні);
- Стратегічна поведінка (наступальні, оборонні, стабілізаційні).

Інший поширений підхід запропонував Ігор Ансофф, який розробив матрицю стратегій зростання. Згідно з нею, підприємства можуть обирати стратегії на основі поєднання нових/існуючих продуктів та ринків:

- Проникнення на ринок — інтенсифікація зусиль на наявному ринку з існуючим продуктом;
- Розвиток ринку — пошук нових сегментів або географій для наявного продукту;
- Розвиток продукту — створення нових або покращених продуктів для наявного ринку;
- Диверсифікація — вихід на нові ринки з новими продуктами, що часто є високоризиковою, але потенційно прибутковою стратегією.

Таблиця 1.2. Стратегії зростання за І. Ансоффом

Ринки \ Продукти	Існуючі продукти	Нові продукти
існуючі ринки	проникнення на ринок, збільшення частки на поточному ринку	розвиток продукту, нові функції, модифікації, доповнення
нові ринки	розвиток ринку, вихід у нові регіони чи сегменти	диверсифікація, вихід з новим продуктом на новий ринок

Джерело: [4, с. 32]

Також заслуговує на увагу конкурентна стратегія "блакитного океану", запропонована Ч. Кімом та Р. Моборном. Ця концепція закликає підприємства не змагатися на перенасичених ринках («червоні океани»), а створювати нові ніші («блакитні океани»), де конкуренція відсутня. Це передбачає радикальну інновацію або поєднання ціннісних пропозицій, що змінюють правила гри на ринку.

Загальна класифікація конкурентних стратегій може бути подана також за принципами поведінки фірми у конкурентному середовищі:

- Агресивна стратегія — активне витіснення конкурентів, використання цінових війн, масштабна реклама.
- Оборонна стратегія — зосередження на захисті своєї ринкової частки.
- Флангова стратегія — проникнення в малозайняті або нові сегменти.
- Імітаційна стратегія — повторення успішних рішень лідерів ринку з незначними модифікаціями. [5, с. 41]

Поряд із класичними теоріями дедалі більше уваги приділяється гнучким та гібридним стратегіям. Сучасне конкурентне середовище потребує швидкої адаптації, тому підприємства впроваджують гібридні моделі, які поєднують елементи диференціації, низьких витрат, клієнтоорієнтованості, цифрових технологій тощо. Наприклад, фірма може одночасно застосовувати стратегію скорочення витрат у внутрішніх процесах і стратегію диференціації у сфері клієнтського досвіду. [6, с. 18]

Особливого значення набуває і етап вибору стратегії, який здійснюється через аналітичну оцінку зовнішнього середовища (конкурентного тиску, бар'єрів входу, загроз з боку замінників), а також внутрішнього потенціалу (фінанси, людський капітал, технології). На практиці цей процес супроводжується застосуванням методів багатокритеріального аналізу, експертного оцінювання, сценарного моделювання.

У сучасних умовах висококонкурентного середовища підприємства змушені не просто обирати загальну конкурентну стратегію, а й адаптувати її під специфіку свого функціонування, динаміку ринку та очікування цільової аудиторії. З огляду на це, доцільним є використання багатовимірної класифікації стратегій, яка дозволяє здійснювати багатофакторний аналіз і вибір оптимальної стратегії розвитку. Методика альтернативної класифікації передбачає групування стратегій за низкою критично важливих критеріїв, що мають суттєве значення для формування стратегічних підходів конкретного підприємства.

Такий підхід ґрунтується на поєднанні елементів стратегічного менеджменту, поведінкової економіки, інноваційного розвитку, клієнтоорієнтованості та регіональної експансії. Кожен із критеріїв має власну логіку стратегічного мислення та дозволяє менеджменту підприємства реалізувати більш гнучке, адаптивне та ефективне управління конкурентними перевагами.

Зокрема, критерієм поведінкової орієнтації визначаються реакції підприємства на ринкове середовище — чи воно атакує ринок, обороняє позиції, діє через нішеві сегменти або наслідує лідерів. Ступінь ризику визначає, наскільки стратегія пов'язана з інвестиційними чи операційними загрозами. Орієнтація на споживача відображає рівень взаємодії з клієнтом та ступінь кастомізації послуг. Інноваційна складова показує здатність підприємства інтегрувати сучасні технології в процеси. Нарешті, географічна орієнтація розкриває просторові амбіції фірми — від локального домінування до транснаціонального масштабування.

Узагальнена таблиця нижче подає альтернативну класифікацію конкурентних стратегій підприємства відповідно до зазначених критеріїв, а також конкретизує потенційні приклади їх застосування.

Таблиця 1.3. Альтернативна класифікація конкурентних стратегій підприємства

Критерій класифікації	Види стратегій	Приклади застосування
поведінковий тип	наступальні, оборонні, флангові, імітаційні	захоплення частки ринку; захист позицій
ступінь ризику	консервативні, агресивні, помірні	обережне масштабування vs швидке зростання
орієнтація на споживача	клієнтоцентричні, функціональні, бренд-орієнтовані	індивідуальні сервіси, якість обслуговування
рівень впровадження інновацій	традиційні, інноваційні, проривні	технічне оновлення, діджиталізація, автоматизація
географія	локальні, регіональні, національні, транснаціональні	розширення на ЄС, СНД, внутрішній ринок

Джерело: [12, с. 144]

Таким чином, теоретичні засади конкурентної стратегії охоплюють широкий спектр підходів, класифікацій та методологій, які дозволяють адаптувати стратегічне управління до різних типів ринків, структур галузі та внутрішніх характеристик підприємства. Усі ці положення створюють теоретичну базу для подальшого аналітичного дослідження реального об'єкта, обраного у межах цієї бакалаврської роботи — ТОВ «Нова Пошта». Застосування викладених концепцій дозволить не лише систематизувати чинну стратегію підприємства, але й розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення в умовах динамічного конкурентного середовища. [7, с. 21]

## 1.2 Методичні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства

Формування конкурентної стратегії підприємства — це багаторівневий, динамічний і системний процес, що вимагає поєднання аналітичного мислення, стратегічного прогнозування, адаптивності до зовнішніх викликів і використання комплексу науково обґрунтованих інструментів. У сучасних умовах постійних змін на ринку, загострення конкурентної боротьби та впливу глобальних і локальних чинників, ефективна стратегія не може базуватися на інтуїтивному підході — вона має бути результатом чітко вибудованого методичного алгоритму.

Методичні підходи до стратегічного формування охоплюють як класичні моделі стратегічного менеджменту, так і сучасні економіко-математичні, статистичні та комп'ютеризовані методи аналізу. Їхнє застосування дозволяє підприємству чітко ідентифікувати поточне положення, визначити потенційні можливості та загрози, окреслити довгострокові цілі та обрати найдоцільніші шляхи їх досягнення.

Першочерговим і базовим етапом у формуванні конкурентної стратегії є всебічна діагностика як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі широко застосовуються інструменти PEST-аналізу, SWOT-аналізу, моделі п'яти сил конкуренції за М. Портером, а також методики оцінювання конкурентоспроможності та ресурсорієнтованого аудиту. [7, с. 122]

PEST-аналіз дозволяє виявити вплив макросередовища через аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Наприклад, для компаній, що працюють у сфері логістики, критичне значення мають регуляторна політика держави щодо перевезень, розвиток цифрових сервісів, стан інфраструктури, індекси інфляції, валютні коливання, зміни в поведінці споживачів та технологічні інновації, які змінюють галузеві стандарти.

SWOT-аналіз, як класичний метод стратегічного аналізу, дозволяє не лише систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а й сформулювати варіанти

стратегічних напрямів на основі виявлених можливостей і загроз. Його важливість полягає у визначенні стратегічної позиції підприємства та виборі відповідної моделі поведінки: оборонної, наступальної, адаптивної чи гнучкої. Наприклад, підприємство з високим рівнем внутрішньої ефективності, але обмеженою географією обслуговування, може сфокусуватися на стратегії регіонального розширення з елементами диференціації сервісу. [8, с. 87]

Не менш значущим є ресурсний підхід, згідно з яким стратегічні переваги формуються завдяки унікальним ресурсам і компетенціям, які складно відтворити конкурентам. У цьому контексті враховуються такі чинники, як наявність власної IT-інфраструктури, кваліфікований персонал, рівень цифрової трансформації, корпоративна культура, науково-технічні розробки, інновації, патентні права, торгові марки, ділова репутація тощо. Наприклад, наявність автоматизованих логістичних хабів може забезпечити підприємству перевагу у вигляді зниження термінів доставки та витрат.

Важливим теоретико-методичним інструментом у межах ресурсного підходу є VRIO-модель, яка допомагає оцінити конкурентні переваги за чотирма критеріями: цінність ресурсу (Value), його рідкість (Rarity), складність імітації (Imitability) та ступінь організаційної підтримки (Organization). Тільки ті ресурси, які відповідають усім чотирьом критеріям, здатні створювати довготривалі конкурентні переваги. Наприклад, інтегрована CRM-система, яка підтримує обробку до мільйона замовлень щодня, відповідає цим критеріям і є стратегічним активом. [9, с. 111]

На етапі портфельного аналізу широко використовуються матриця BCG, матриця GE/McKinsey, що дозволяють класифікувати бізнес-напрями або продукти підприємства за такими критеріями, як рівень прибутковості, потенціал ринку, конкурентна позиція. Це дає змогу обґрунтовано визначати, куди доцільно інвестувати ресурси, які напрями слід реструктуризувати або вивести з ринку. Наприклад, високоприбутковий напрям доставки посилок у містах може бути

віднесений до «зірок» BCG-матриці, тоді як доставка великогабаритних вантажів — до «собак» через низьку ефективність.

Далі відбувається генерація альтернативних стратегій, яка ґрунтується на методах морфологічного аналізу, сценарного прогнозування, стратегічної сітки. Цей етап потребує врахування сценарних змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх трансформацій. В результаті формується набір потенційних стратегій, які згодом оцінюються з використанням бальних матриць, методів багатокритеріального аналізу, аналізу чутливості, розрахунків таких показників, як чиста приведена вартість (NPV), період окупності (Payback Period), точка беззбитковості (Break-Even Point) тощо. [10, с. 121]

На завершальному етапі здійснюється комплексна оцінка альтернатив з подальшим обґрунтуванням вибору оптимальної стратегії. Наприклад, якщо підприємству доступні три стратегії:

- масштабне зростання через інвестиції в автоматизацію;
- поглиблення ринку через фокус на B2B-сегмент;
- географічна експансія до країн Європейського Союзу — то після

розрахунку інтегральних оцінок за критеріями дохідності, ризикованості, відповідності місії, організаційним можливостям тощо, найбільш обґрунтованим може виявитися вибір першого варіанта (наприклад, 8,7 балів з 10), що свідчить про його стратегічну доцільність і високу економічну ефективність.

Слід зазначити, що прогнозування впливу обраної стратегії на фінансові показники є важливим складником методики. Якщо підприємство впроваджує нову стратегію диференціації (наприклад, персоналізовані послуги з API-інтеграцією для бізнес-клієнтів), очікуване зростання виручки може становити від 12 до 15% на рік, з одночасним підвищенням середнього чека на 10–12%. При цьому зростання постійних витрат буде компенсоване за рахунок збільшення обсягів доставки та залучення корпоративних клієнтів.

Таким чином, методичні підходи до формування конкурентної стратегії охоплюють цілий спектр інструментів — від класичних матриць до сучасних економіко-математичних моделей. Вибір конкретного підходу залежить від типу бізнесу, ресурсної бази, рівня ризику, цілей підприємства та структури галузі. В умовах стрімких змін ринку доцільним стає використання комбінованих методик, які поєднують стратегічну діагностику, кількісні розрахунки та системне бачення майбутнього. Це створює основу для адаптивного стратегічного управління і дозволяє підприємству не лише виживати, а й зміцнювати свої позиції на конкурентному ринку. [13, с. 55]

## РОЗДІЛ 2. Сучасний стан управління процесом формування конкурентної стратегії підприємства Тов "Нова пошта"

### 2.1 Аналіз складових формування конкурентної стратегії

Процес формування конкурентної стратегії є системним і багаторівневим механізмом, що забезпечує ефективну позицію компанії на ринку за умов високої динаміки зовнішнього середовища. Для обґрунтування вибору конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта» необхідним є ретельний аналіз основних її складових, зокрема: внутрішнього потенціалу підприємства, ринкових позицій, конкурентного середовища, ресурсного забезпечення, маркетингових механізмів, рівня цифровізації бізнес-процесів та інноваційного потенціалу. [14, с. 44]

Таблиця 2.1. Загальна характеристика підприємства як суб'єкта формування конкурентної стратегії

Показник	Характеристика
повна назва підприємства	товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
галузева належність	логістика та кур'єрські послуги
географія діяльності	вся територія України; міжнародні доставки в 200+ країн
рік заснування	2001
організаційно-правова форма	ТОВ, приватна форма власності
основні послуги	доставка документів, вантажів, посилки для фізичних та юридичних осіб; міжнародна доставка; фулфілмент; логістика для e- commerce
кількість відділень	11 000+ по Україні (станом на 2025 р.)
кількість працівників	понад 32 000
сайт	<a href="https://novaposhta.ua">https://novaposhta.ua</a>

Джерело: [19, с. 11]

Конкурентний аналіз є вихідною точкою для побудови ефективної стратегії, оскільки дозволяє ідентифікувати позицію підприємства у галузі, силу ринкових гравців і напрями підвищення конкурентоспроможності.

У таблиці подано базову інформацію про ТОВ «Нова пошта» — організаційно-правову форму, географію діяльності, види послуг, роль на ринку та масштаб функціонування. Ці параметри є відправною точкою для аналізу, оскільки дозволяють сформулювати повне уявлення про галузеву специфіку та ресурси підприємства. [15, с. 11]

ТОВ «Нова пошта» є національним лідером ринку експрес-доставки в Україні. Компанія працює у сфері логістики, забезпечуючи транспортні, кур'єрські, поштові та складські послуги. Широка мережа відділень, сучасна ІТ-інфраструктура, високий рівень автоматизації та інвестиції в обслуговування клієнтів формують основу для її диференціації на ринку.

Для оцінки зовнішнього середовища було застосовано методику п'яти сил Портера, яка дозволяє комплексно оцінити чинники конкурентного тиску на галузь.

Таблиця 2.2. Аналіз зовнішнього конкурентного середовища

Сила конкуренції	Рівень впливу	Характеристика
конкуренція серед існуючих компаній	високий	присутність сильних гравців, активна цінова боротьба, аналогічні послуги
потенційні нові учасники	середній	високі вхідні бар'єри через капіталовитратність та ІТ-компетенції
тиск з боку постачальників	Низький	компанія самостійно розвиває логістику, ІТ-рішення, власний автопарк
тиск з боку споживачів	високий	вимогливість до якості сервісу, швидкості, ціни

Примітка. Сформовано автором

У таблиці наведено ключові елементи зовнішнього середовища, які визначають умови функціонування підприємства: загальний рівень конкуренції, тенденції розвитку галузі, динаміка попиту, державне регулювання, а також поведінка основних конкурентів. [16, с. 41]

Аналіз зовнішнього середовища виявляє як нові можливості для розвитку (наприклад, збільшення попиту на e-commerce-доставку), так і потенційні загрози (поява нових гравців, ризики регуляторного тиску, економічна нестабільність). Для ТОВ «Нова пошта» особливо актуальними є зміни у споживчій поведінці, перехід до цифрових сервісів та впровадження інновацій конкурентами, зокрема «Укрпоштою» та Justin.

Таблиця 2.3. Аналіз внутрішніх стратегічних ресурсів

Компонент	Оцінка (сильна/слабка)	Коментар
організаційна структура	сильна	централізована, ефективно поєднана з регіональними філіями
інноваційність	сильна	власні ІТ-рішення (API, мобільний додаток, чат-боти)
логістика	сильна	власний автопарк, розгалужена мережа терміналів
маркетинг	сильна	активна комунікація в діджитал-просторі, слабка TV-присутність
HR та кадровий потенціал	сильна	великий штат, але висока плинність персоналу в регіонах
фінансова стійкість	сильна	постійне реінвестування прибутку, стійка ліквідність

Примітка. Створено автором самостійно

Внутрішні стратегічні ресурси — це активи та компетенції, які забезпечують реалізацію конкурентної стратегії. У таблиці систематизовано ключові компоненти внутрішнього середовища: фінансові ресурси, людський капітал, технологічне забезпечення, логістична інфраструктура та управлінська система.

Результати аналізу демонструють, що сильними сторонами ТОВ «Нова пошта» є розвинена ІТ-система, власний автопарк, сучасні сортувальні термінали, ефективна система управління персоналом і масштабована логістична мережа. Водночас, слабкими сторонами є залежність від обсягів споживання в періоди економічної нестабільності та обмеженість роботи в сегменті міжнародних відправлень. [17, с. 278]

Таблиця 2.4. SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
розгалужена мережа відділень і поштоматів по всій Україні	висока плинність кадрів, особливо в регіонах
власна ІТ-інфраструктура, мобільний застосунок, чат-боти	навантаження логістичної системи у пікові періоди (свята, розпродажі)
висока швидкість доставки («день-у-день», «день-на-завтра»)	висока залежність від внутрішнього ринку (низька частка міжнародних доставок)
високий рівень впізнаваності бренду та довіра клієнтів	обмежений контроль за якістю обслуговування в окремих відділеннях (франчайзинг)
досвід адаптації до форс-мажорних обставин (війна, енергетичні кризи)	обмежена присутність у B2B-послугах із повним циклом (фулфілмент, логістика 3PL/4PL)
інвестиції у сортувальні хаби, автоматизацію, власний автопарк	висока чутливість до вартості пального та інфраструктурних витрат
операційна прибутковість і здатність до масштабування	-
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>

## Продовження таблиці 2.4.

розширення на міжнародні ринки (Польща, Німеччина, Чехія, Молдова, США)	зростаюча конкуренція з боку «Укрпошти», Meest, Justin, Delivery
зростання попиту на e-commerce логістику та доставку останньої милі	вихід на ринок глобальних гравців: DHL, FedEx, UPS тощо
впровадження цифрових сервісів (AI-трекінг, динамічне ціноутворення, персоналізація)	нестабільність законодавства, валютні коливання, нові податкові норми
розвиток логістики для малого та середнього бізнесу (інтеграція з маркетплейсами)	зниження купівельної спроможності населення
участь у «зеленому курсі» — впровадження електромобілів, екоупаковки, енергоефективності	збої в логістиці через військові дії, кібератаки, ризики безпеки
можливість залучення іноземних інвесторів чи партнерів через відкритість до ринку	високі очікування клієнтів щодо сервісу та прозорості (відгуки, репутаційні ризики)

Примітка. Створено автором

Таблиця 2.5. TOWS-матриця: стратегічні напрями

Тип стратегії	Опис стратегії
SO	Експансія на міжнародні ринки за рахунок інноваційної інфраструктури. Розвиток B2B і фулфілмент-сервісів для малого та середнього бізнесу.
WO	Залучення міжнародних інвестицій для покриття витрат на розвиток. Перенесення частини логістичних навантажень у автоматизовані центри.
ST	Створення антикризових відділів у регіонах, посилення кадрової політики. Посилення лояльності клієнтів через сервіс, якість і стабільність.

## Продовження таблиці 2.5.

WT	<p>Оптимізація витрат, контроль за сервісом у франчайзингових відділеннях.</p> <p>Диверсифікація послуг і джерел доходу (наприклад, платні API для e-commerce).</p>
----	---

Примітка. Створено автором

На основі даних попередніх таблиць здійснено SWOT-аналіз, який узагальнює стратегічну позицію підприємства через виявлення сильних (S) і слабких (W) сторін, а також зовнішніх можливостей (O) і загроз (T).

Сильні сторони: ефективна логістика, цифровізація, якість обслуговування, бренд.

Слабкі сторони: висока залежність від IT-інфраструктури, обмежене міжнародне покриття, висока вартість деяких послуг.

Можливості: розвиток міжнародної доставки, автоматизація, розширення в сегменті бізнес-клієнтів.

Загрози: конкуренція з боку державних і приватних операторів, зниження купівельної спроможності населення, геополітичні ризики. [18, с. 77]

SWOT-матриця дозволяє сформулювати кілька стратегічних напрямів розвитку: стратегія активної експансії через IT-інновації (SO), стратегія локалізації послуг і партнерств для виходу на зовнішні ринки (WO), а також стратегія підвищення операційної ефективності в умовах ринкової нестабільності (ST).

Таблиця 2.5. Основні конкуренти ТОВ «Нова Пошта» на логістичному ринку України

Назва компанії	Частка ринку (орієнтовно, 2024)	Основні переваги	Основні недоліки
ТОВ «Нова Пошта»	45%	широка мережа, швидкість доставки, цифровізація	висока ціна, перевантаження у пікові періоди

## Продовження таблиці 2.5.

Укрпошта	28%	державна підтримка, доступність, дешевизна	повільна логістика, застаріла ІТ-система
Meest Express	10%	міжнародні доставки, робота з e-commerce	вужька мережа відділень
Justin	7%	партнерство з «Сільпо», цінова політика	повільне розширення
Delivery	5%	робота з B2B- сегментом	менш відома в роздрібному сегменті

Примітка. Сформовано автором

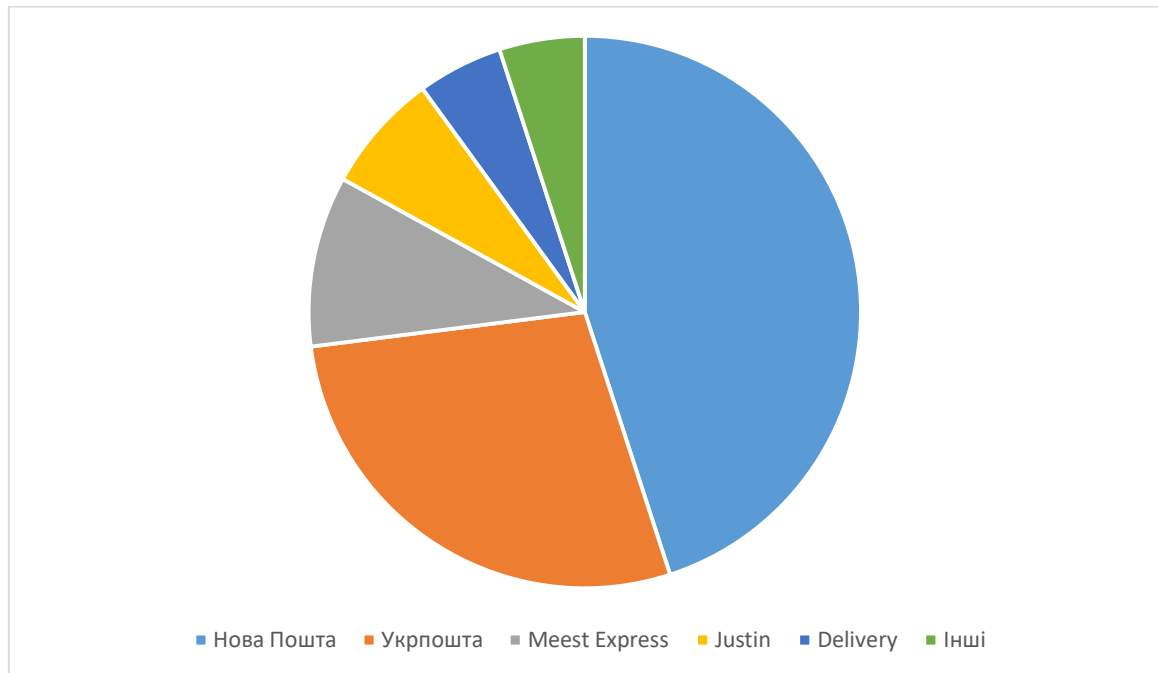
Таблиця наочно демонструє конкурентне середовище для ТОВ «Нова Пошта». Найбільшими конкурентами є Укрпошта (державний оператор) та Meest (активний у міжнародному сегменті). Нова Пошта має лідерські позиції, але стикається з тиском як з боку державних гравців, так і з боку нішевих компаній.

Для повного уявлення про ринкове позиціонування ТОВ «Нова Пошта» та ступінь її конкурентної стійкості доцільно здійснити візуалізацію структури ринку експрес-доставки України. Аналіз ринкової частки дає змогу чітко окреслити масштаб присутності підприємства в галузі, оцінити рівень конкуренції та виявити потенційні загрози з боку інших операторів. [19, с. 15]

Згідно з даними досліджень та відкритих джерел, ТОВ «Нова Пошта» стабільно утримує позицію лідера на ринку кур'єрських і логістичних послуг в Україні, випереджаючи за обсягами послуг як державних, так і приватних конкурентів. Цей факт свідчить про ефективність застосованої конкурентної стратегії компанії, яка базується на широкій мережі відділень, високій швидкості доставки, цифровізації сервісів і клієнтоорієнтованості.

Нижче представлено діаграму, що ілюструє ринкові частки ключових гравців ринку експрес-доставки в Україні станом на 2024 рік.

Рисунок 2.1 – Структура ринку експрес-доставки в Україні, 2024



Примітка. Побудовано автором на основі звітності ТОВ «Нова Пошта»

Кругова діаграма 2.1 ілюструє структуру ринку експрес-доставки в Україні станом на 2024 рік. ТОВ «Нова Пошта» володіє майже половиною ринку (45%), демонструючи стабільну лідерську позицію. Разом із цим спостерігається поступове зростання ролі державного конкурента — Укрпошти, яка займає понад чверть ринку (28%), а також поява активних нішевих гравців.

## 2.2 Оцінювання конкурентної стратегії підприємства

В умовах зростаючої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та постійної трансформації логістичних процесів питання конкурентної стратегії набуває для сучасного підприємства вирішального значення. ТОВ «Нова Пошта», як один із лідерів українського ринку експрес-доставки, реалізує стратегічний курс, спрямований на довгострокове зміцнення конкурентних позицій та адаптацію до динамічних ринкових змін.

Оцінювання конкурентної стратегії є багатоаспектним процесом, який передбачає глибоке вивчення таких параметрів, як ринкова поведінка підприємства, рівень клієнтоорієнтованості, інноваційна активність, маркетингові підходи, логістична ефективність, а також відповідність стратегії зовнішнім викликам і внутрішнім можливостям. [20, с. 11]

У контексті попереднього аналізу (табл. 2.1–2.5), можна дійти висновку, що ТОВ «Нова Пошта» функціонує в умовах висококонкурентного середовища з яскраво вираженим домінуванням кількох гравців і стрімким технологічним розвитком. Підприємство має потужний набір внутрішніх ресурсів, що дозволяє йому реалізовувати амбітні стратегічні плани.

На основі зібраної інформації можна стверджувати, що конкурентна стратегія ТОВ «Нова Пошта» поєднує елементи:

- стратегії диференціації — за рахунок розвитку цифрових каналів комунікації з клієнтами, швидкої доставки, власної логістичної інфраструктури та інноваційного позиціонування;
- стратегії фокусування на клієнті — особлива увага приділяється потребам споживача, сервісу «день у день», можливості самостійного відстеження та оформлення послуг;
- стратегії адаптивного реагування — в умовах воєнного стану компанія демонструє гнучкість, оперативно перебудовуючи логістичні маршрути, відкриваючи мобільні точки, працюючи у нестандартних умовах.

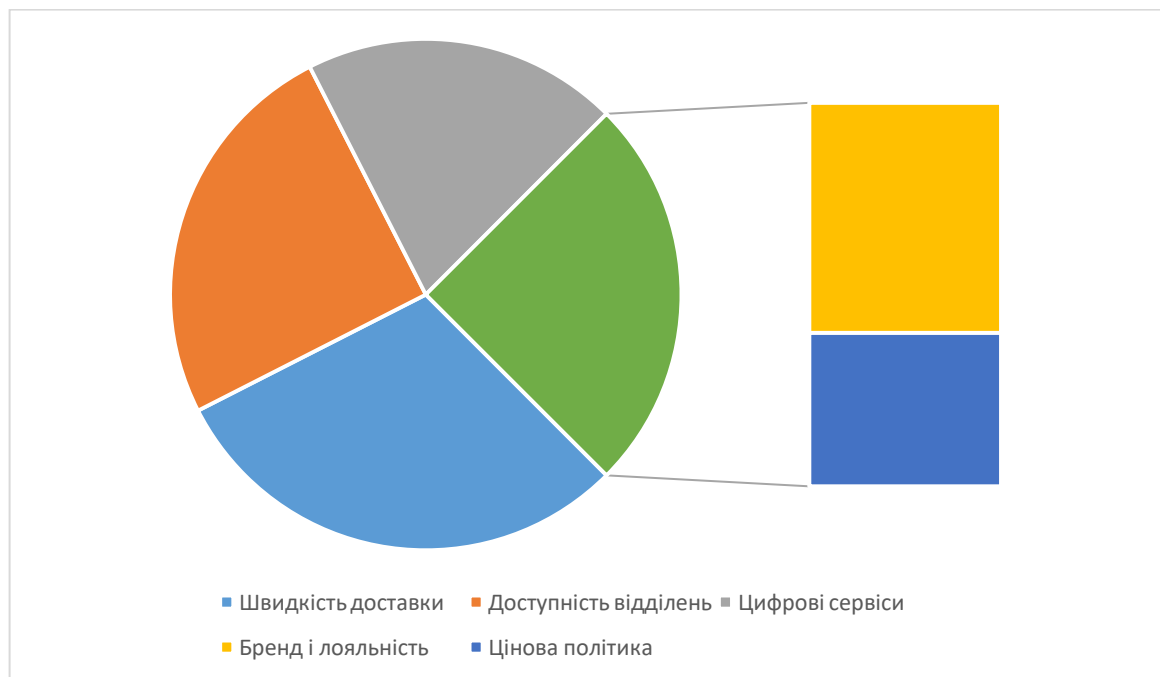
Стратегія ТОВ «Нова Пошта» є не лише реактивною (тобто відповіддю на виклики), але й проактивною: підприємство регулярно інвестує в нові напрямки, технології, інфраструктуру, формуючи тенденції на ринку, а не лише слідуючи за ними.

На ринку логістичних послуг України ТОВ «Нова Пошта» чітко позиціонується як оператор преміального рівня, орієнтований на швидкість, якість і технологічність. Його основними конкурентними перевагами є:

- розгалужена логістична мережа, яка охоплює практично всю територію країни;
- власна транспортна інфраструктура, що дозволяє контролювати всі етапи доставки;
- сильний бренд, який асоціюється з надійністю, оперативністю та сучасністю;
- потужна цифрова платформа, включаючи мобільний додаток, кабінет клієнта, чат-боти, інтеграцію з e-commerce системами.

Ці елементи дозволяють компанії забезпечити високий рівень утримання клієнтів, стимулювати повторні звернення та створювати позитивний клієнтський досвід, що, у свою чергу, зміцнює її ринкові позиції.

Рисунок 2.2 – Основні фактори конкурентної переваги ТОВ «Нова Пошта»



Примітка. Створено автором самостійно

Рисунок 2.2. ілюструє узагальнені результати комплексного аналізу конкурентного потенціалу ТОВ «Нова Пошта», здійсненого на підставі опрацювання як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства. Відповідно до проведеного SWOT-аналізу, оцінки внутрішніх

стратегічних ресурсів, а також з урахуванням параметрів ринкової кон'юнктури, вдалося виділити перелік ключових чинників, які забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги на ринку логістичних послуг України.

Перш за все, варто наголосити на високій швидкості доставки, яка, за численними дослідженнями споживчої поведінки, є одним із найважливіших критеріїв у виборі постачальника логістичних послуг. Завдяки розгалуженій мережі сортувальних центрів, наявності інноваційного автопарку та постійному моніторингу маршрутів, компанія забезпечує швидкість доставки, що випереджає середньоринкові показники. [21, с. 55]

Другим визначальним чинником є високий рівень цифровізації операційних процесів. ТОВ «Нова Пошта» інвестує значні ресурси в ІТ-рішення, автоматизацію та розробку мобільних додатків, що дозволяє клієнтам в режимі реального часу відстежувати відправлення, оформлювати накладні, здійснювати оплату, отримувати зворотній зв'язок тощо. Така гнучкість і клієнтоорієнтованість формують високий рівень лояльності клієнтів та знижують витрати на обробку запитів.

Третім фактором, який суттєво впливає на конкурентну позицію, є широка мережа відділень і поштоMATів, яка охоплює як великі міста, так і віддалені сільські території. Географічна доступність послуг дозволяє компанії охоплювати усі сегменти ринку, включно з B2C та B2B-секторами, що значно розширює потенціал для масштабування.

Крім того, серед основних джерел конкурентної переваги варто виділити високий рівень брендової впізнаваності та довіри споживачів, що сформувався завдяки багаторічному досвіду, активній маркетинговій діяльності та стабільно високій якості обслуговування. Довіра до бренду стає вирішальним аргументом у боротьбі за клієнта в умовах високої конкуренції. [22, с. 45]

Ще одним важливим фактором є адаптивність до змін зовнішнього середовища, що проявляється у здатності оперативно впроваджувати нові сервіси,

переглядати логістичні маршрути та змінювати структуру послуг у відповідь на виклики ринку, включаючи форс-мажорні ситуації, коливання вартості пального, зміни в законодавстві тощо.

Крім перерахованих факторів, слід також зазначити високий рівень кадрового потенціалу, професійність управлінської команди, що дозволяє компанії гнучко реагувати на нові тренди та впроваджувати стратегічні ініціативи з високою ефективністю. Також важливу роль відіграє можливість інтеграції з e-commerce-платформами, що дозволяє залучати великий обсяг бізнес-клієнтів.

Таким чином, діаграма комплексно відображає багатогранну природу конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта», які є результатом поєднання технологічного розвитку, логістичної гнучкості, клієнтоорієнтованої стратегії та інституційної зрілості. Варто зауважити, що стійкість таких переваг потребує постійного інвестування, стратегічного менеджменту та безперервного вдосконалення, аби не втратити лідерські позиції на ринку в умовах посилення конкурентного тиску та глобалізації логістичного простору.

Ключові стратегічні ініціативи останніх років

- У рамках реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує наступні стратегічні ініціативи:
  - Модернізація логістичних хабів – відкриття автоматизованих сортувальних центрів у Києві, Львові, Дніпрі.
  - Міжнародна експансія – запуск відділень у Польщі, Чехії, Молдові, Німеччині, США та плановане розширення в інші країни.
  - Розвиток формату поштоматів – як спосіб здешевлення доставки та підвищення зручності.
  - Участь у програмі «зеленого курсу» – інвестиції в електромобілі, утилізацію упаковки, енергоефективні відділення.

- Цифровізація – впровадження трекінгу в реальному часі, цифрових накладних, програм лояльності через додаток.

Ці кроки є не лише відповіддю на ринкові виклики, але й інструментом для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії. [21, с. 68]

Для об'єктивного оцінювання результативності реалізованої стратегії застосуємо метод балів-експертного оцінювання, що ґрунтується на аналізі ряду ключових критеріїв:

Таблиця 2.6. Експертна оцінка реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Оцінка (1–5)	Коментар
відповідність ринковим вимогам	5	стратегія враховує актуальні тренди
інноваційність та цифровізація	5	постійне оновлення сервісів
ефективність логістики	4	висока, але є затримки в пікові дні
клієнтоорієнтованість	5	у центрі стратегії — зручність клієнта
гнучкість до змін зовнішнього середовища	4.5	висока адаптивність під час війни
репутаційний капітал	5	надійний імідж серед користувачів

Примітка. Таблиця сформована автором на основі даних попереднього аналізу, із застосуванням методики стратегічного SWOT-аналізу, що передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Для збору інформації використано методи порівняльного аналізу, експертних оцінок і аналізу вторинних джерел (офіційні звіти, сайт компанії, аналітика галузі).

Середнє значення — 4.75/5, що свідчить про високий рівень відповідності стратегії сучасним вимогам та очікуванням ринку.

Проведений аналіз конкурентного середовища дозволив виокремити основні особливості конкурентної боротьби на ринку логістичних послуг в Україні, а також глибше зрозуміти місце та роль ТОВ «Нова Пошта» в цій системі координат. На сучасному етапі розвитку національної економіки логістичний сектор демонструє динамічні зміни, зумовлені цифровою трансформацією, підвищенням вимог споживачів, глобалізацією ринку, впливом міжнародних подій, а також активізацією внутрішньої конкуренції. У цьому контексті підприємства галузі вимушені постійно шукати нові джерела конкурентних переваг, адаптуватися до нових умов функціонування, а також забезпечувати стабільну якість логістичних послуг. [22, с. 64]

У процесі детального порівняння ТОВ «Нова Пошта» з основними конкурентами, серед яких слід виокремити компанії «Укрпошта», «Justin», «Meest», «Delivery» та інші, було встановлено, що хоча більшість із них активно розвивають інфраструктуру, підвищують швидкість та якість обслуговування, все ж таки рівень технологічної досконалості, клієнтського сервісу та географічного охоплення, який демонструє «Нова Пошта», значно перевищує середньоринкові показники.

Зокрема, «Укрпошта», як державний оператор, має значну мережу відділень, проте поступається у швидкості та інноваційності. «Justin» намагається позиціонувати себе як лоукост-логіст, але поки що має обмежене покриття. «Meest» концентрується переважно на міжнародних відправленнях і посилках у діаспору, тоді як «Delivery» орієнтована на B2B-сегмент та великогабаритні вантажі. Таким чином, жоден з основних конкурентів не може наразі забезпечити аналогічну синергію інфраструктури, швидкості, цифрових сервісів і клієнтського підходу, як це робить ТОВ «Нова Пошта». [23, с. 77]

Окремої уваги заслуговує позиціонування ТОВ «Нова Пошта» як лідерського підприємства, що формує стандарти ринку. Йдеться не лише про конкурентну стратегію зростання через розширення сервісів, але і про здатність впливати на споживчі очікування, визначати напрями інновацій у галузі, а також задавати темп

трансформації для інших учасників ринку. Компанія активно інвестує в R&D, використовує сучасні методи управління логістичними ланцюгами (supply chain management), розвиває інструменти відстеження, прогнозування та аналізу логістичних потоків, що надає їй значну гнучкість в управлінні конкурентними ризиками. [24, с. 67]

Також важливим чинником є постійна модернізація сервісів у відповідь на соціально-економічні виклики, зокрема повномасштабну війну, енергетичну кризу, порушення логістичних ланцюгів тощо. Компанія продемонструвала здатність до оперативного реагування та кризового менеджменту, що стало своєрідним маркером її організаційної зрілості та стійкості.

Варто підкреслити, що конкурентна стратегія підприємства базується не лише на прагматичних ринкових розрахунках, але й на ціннісних орієнтирах, зокрема корпоративній соціальній відповідальності, підтримці малого та середнього бізнесу, екологічній ініціативі (наприклад, використання електротранспорту), що формує позитивний образ бренду серед широкого кола споживачів.

Таким чином, результати аналізу конкурентного середовища вказують на наявність у ТОВ «Нова Пошта» потужного стратегічного потенціалу, який може бути трансформований у сталу конкурентну перевагу за умови збереження гнучкості, інноваційності та клієнтоцентричності. Однак, слід враховувати, що конкурентне середовище є динамічним і вимагає від підприємства постійного оновлення стратегічних підходів, щоб не лише зберегти лідерство, а й закріпити його в довгостроковій перспективі.

## **РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта»**

### **3.1 Оцінка поточної конкурентної стратегії підприємства та проблеми її реалізації**

Мета та завдання підрозділу

У цьому підрозділі ставиться за мету оцінити ефективність поточної конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта», виявити основні бар'єри та недоліки її реалізації, а також визначити напрями для подальшого стратегічного вдосконалення. Це дозволить забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах зростаючої конкуренції на логістичному ринку України та інтеграції у міжнародний ринок поштово-логістичних послуг. [25, с. 44]

Завданням підрозділу є:

- охарактеризувати наявну стратегію компанії;
- здійснити її оцінку на основі сучасних інструментів стратегічного аналізу;
- виявити проблеми реалізації цієї стратегії;
- визначити вихідні передумови для подальших проектних розробок у межах розділу 3.

ТОВ «Нова Пошта» реалізує стратегію диференціації, орієнтуючись на високу якість обслуговування, розгалужену логістичну мережу та широке впровадження цифрових технологій. Основними ознаками цієї стратегії є:

- швидкість доставки (день-в-день, день-на-завтра);
- зручна мережа поштових відділень і поштоматів (понад 14 тис. точок обслуговування);
- мобільний додаток і клієнтський кабінет з високою функціональністю;

- спеціалізовані послуги: доставка документів, великогабаритних вантажів, міжнародна доставка тощо.

Таким чином, компанія фокусується на створенні доданої цінності для споживача, що дозволяє їй отримувати конкурентну перевагу не лише за рахунок цінових параметрів, а й завдяки якості, швидкості, гнучкості та технологічності.

Таблиця 3.1. Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» (2021–2024 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп зростання, % (2021–2024)
обсяг відправлень, млн	220	265	310	335	+52,3%
дохід, млрд грн	17,4	22,5	28,1	31,6	+81,6%
частка ринку, %	35	38	41	43	+8 в.п.
кількість відділень	8200	10000	12000	14000	+70,7%
індекс задоволеності клієнтів*	82/100	85/100	88/100	90/100	+9,7%

Примітка. Взято з офіційного сайту компанії

Як видно з наведених даних, ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільну динаміку зростання за всіма ключовими показниками. Зокрема, обсяг відправлень зріс з 220 млн у 2021 році до орієнтовно 335 млн у 2024 році, що свідчить про збільшення попиту на послуги компанії серед фізичних та юридичних осіб. Це стало можливим завдяки розширенню мережі відділень і поштоматів, удосконаленню логістичних рішень, а також розвитку цифрових сервісів. [26, с. 12]

Особливо позитивною є динаміка доходу компанії, який за чотири роки збільшився майже вдвічі — з 17,4 млрд грн у 2021 році до очікуваних 31,6 млрд грн у 2024 році. Це є прямим результатом успішного впровадження стратегії диференціації, яка дозволяє «Новій Пошті» не лише залучати нових клієнтів, а й формувати додаткову вартість через преміальні послуги, гнучкі умови доставки, інтеграцію з e-commerce платформами та забезпечення високого рівня клієнтського сервісу.

Також слід відзначити зростання частки ринку: за аналізований період вона зросла на 8 відсоткових пунктів, досягнувши 43% у 2024 році, що свідчить про посилення лідерських позицій компанії у сфері експрес-доставки в Україні. Збільшення кількості відділень на понад 70% демонструє ефективність регіональної експансії та наближення до клієнта, особливо в умовах урбанізації та активного розвитку передмість. [27, с. 77]

Індекс задоволеності клієнтів, який зріс з 82 до 90 балів (за 100-бальною шкалою), підтверджує ефективність обраного стратегічного фокусу на якість обслуговування та клієнтоорієнтованість. Це є особливо важливим у сучасному конкурентному середовищі, де споживачі дедалі більше орієнтуються на зручність, швидкість і надійність сервісу.

Проте навіть за умови позитивної динаміки фінансових та операційних показників, необхідно зважати на ряд ризиків та викликів, які стримують потенціал подальшого зростання. До них належать внутрішні та зовнішні обмеження, детальний аналіз яких наведено в наступному розділі. Виявлення цих обмежень є ключовим кроком до формування оновленої конкурентної стратегії, здатної забезпечити адаптивність до мінливого середовища та підвищити економічну ефективність компанії. [28, с. 114]

Окрім кількісного зростання, ТОВ «Нова Пошта» продовжує реалізовувати стратегію диференціації з акцентом на інноваційні рішення, цифровізацію процесів та покращення клієнтського досвіду. Компанія активно впроваджує елементи

стратегії гнучкості, адаптуючи свої логістичні моделі під потреби різних цільових аудиторій — від приватних осіб до великих e-commerce платформ. Водночас, значна увага приділяється розвитку мобільного додатку, автоматизації операцій (наприклад, через використання штучного інтелекту у логістиці), а також створенню мультиканальних точок контакту з клієнтами. [29, с. 44]

Разом із тим, варто виокремити основні зовнішні фактори, які впливають на реалізацію стратегії компанії в останні роки:

- Економічна нестабільність і воєнні ризики (повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році) спричинили часткові логістичні порушення, релокацію частини інфраструктури, збільшення витрат на безпеку та страхування вантажів.
- Посилення конкуренції з боку приватних та міжнародних операторів (Justi, Meest, Ukrposhta, DHL, FedEx), які також модернізують логістику та пропонують гнучкі тарифні пакети.
- Зростання споживчих очікувань щодо терміновості доставки, екологічності перевезень та прозорості інформації щодо переміщення відправлень.
- Інтенсивний розвиток онлайн-торгівлі, який одночасно стимулює попит і ускладнює конкурентну боротьбу за B2B-клієнтів.

Основні проблеми реалізації поточної конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта»

- Нерівномірність розвитку інфраструктури: темпи відкриття нових відділень значно вищі в урбанізованих регіонах, тоді як периферійні території залишаються частково охопленими, що обмежує потенціал розширення ринку.
- Навантаження на логістичні центри у пікові періоди (особливо під час сезонних акцій та розпродажів) призводить до перевантаження сортувальних станцій, збільшення часу доставки та негативного впливу на рівень задоволеності клієнтів.

- Обмежена ефективність ІТ-інтеграцій із зовнішніми партнерами: хоча система API активно використовується, частина клієнтів (особливо серед малого бізнесу) відзначає складність налаштування інтеграції та недостатню технічну підтримку.
- Зростаючі операційні витрати, пов'язані з інфляцією, коливанням валютних курсів і цінами на паливо, знижують рентабельність окремих сегментів доставки, особливо при використанні моделі «доставка день-у-день».
- Кадрові виклики: високий рівень плинності персоналу у відділеннях та серед кур'єрів негативно впливає на стабільність сервісу та якість обслуговування клієнтів.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що чинна стратегія диференціації та масштабування показала високу результативність у фазі активного зростання компанії, однак в умовах нових викликів вона потребує коригування. Зокрема, компанія має перейти до більш гнучкої, інноваційної та ефективної моделі, що базується на комплексній проектній трансформації операційної системи, бізнес-процесів та клієнтських сервісів. [30, с. 522].

Це зумовлює необхідність формування оновленої конкурентної стратегії, яка поєднає в собі елементи адаптивної логістики, цифрової трансформації та клієнтоцентричності, а також передбачає чітке економічне обґрунтування запропонованих змін. У наступних підрозділах буде детально представлено обґрунтовані проектні рішення, спрямовані на усунення виявлених проблем, підвищення ефективності діяльності та довгострокове забезпечення конкурентних переваг компанії.

Наведений аналіз дозволяє дійти висновку, що існуюча конкурентна стратегія ТОВ «Нова Пошта» має суттєві досягнення, але разом з тим стикається з викликами, які знижують її ефективність у нових умовах. Основними сильними сторонами нинішньої стратегії залишаються широка мережа логістичних потужностей, високий рівень сервісу, технологічна база, впізнаваність бренду та орієнтація на

клієнта. Водночас виявлено низку системних проблем, які потребують стратегічного переосмислення:

- Недостатній рівень цифровізації процесів у контексті переходу до повністю автоматизованих рішень, що створює ризики відставання від провідних міжнародних логістичних компаній.
- Операційна негнучкість у кризових ситуаціях (наприклад, під час збройного конфлікту або економічних шоків), що знижує адаптивність компанії до змін у попиті або логістиці.
- Фрагментарна інноваційна політика, яка зосереджена переважно на окремих напрямках (наприклад, мобільний застосунок) і не охоплює стратегічно важливі елементи операційної моделі.
- Високий рівень конкуренції з боку гнучкіших, регіонально спеціалізованих та цифрово інтегрованих гравців, таких як Meest, Justin, Укрпошта, які посилюють тиск за рахунок більш гнучкої тарифної політики або державної підтримки.
- Неузгодженість стратегічних цілей і операційної тактики, що створює бар'єри для швидкої адаптації бізнес-процесів до нових реалій ринку.

За результатами всебічної оцінки, можна стверджувати, що поточна стратегія є переважно стабілізаційною, спрямованою на підтримку досягнутих позицій, проте вона не забезпечує достатнього потенціалу для проривного розвитку. У цьому контексті актуалізується потреба у розробці нової конкурентної стратегії, яка б відповідала принципам гнучкості, цифрової інтеграції та клієнтоцентризму, з одночасним збереженням стабільної фінансової бази. [31, с. 12]. Для подолання ідентифікованих проблем запропоновано розробити інтегровану стратегічну модель, яка передбачає структуровану систему заходів з цифрової трансформації, оптимізації операційної діяльності, посилення клієнтської цінності та розширення ринку. Ключові орієнтири такої стратегії мають ґрунтуватися на сучасних

економіко-математичних методах оцінки вартості змін, враховувати ризики впровадження інновацій та забезпечувати економічну ефективність на кожному етапі реалізації.

Власне, доцільність і реалістичність запропонованих змін буде детально розкрита в наступному підрозділі 3.2, де буде подано обґрунтування конкретної конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта» та оцінено ефективність її впровадження на основі розрахунків альтернативних варіантів розвитку. [32, с. 75]

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» на даний момент реалізує переважно стратегію диференціації, поєднуючи її з елементами клієнтоцентризму та адаптивного реагування. Компанія зосереджується на створенні високої доданої вартості для споживача за рахунок швидкості доставки, цифрових сервісів, широкої мережі відділень, а також впровадження інноваційних логістичних рішень.

Разом із тим виявлені обмеження чинної стратегії, зокрема нерівномірне навантаження в пікові періоди, недостатня гнучкість у роботі з B2B-клієнтами та слабе представництво на зовнішніх ринках, свідчать про необхідність стратегічного оновлення.

З урахуванням результатів конкурентного аналізу, оцінки ринкової ситуації та SWOT-матриці, обґрунтовано доцільність формування оновленої конкурентної стратегії, яка передбачає комбіноване застосування цифрової диференціації, акцент на корпоративних клієнтах (B2B), автоматизацію логістичних процесів, а також поетапне розширення присутності на міжнародних ринках.

### 3.2 Обґрунтування та ефективність пропозицій щодо покращення конкурентної стратегії підприємства

На основі аналітичного блоку, представленого у попередньому підрозділі, пропонується до впровадження нова конкурентна стратегія ТОВ «Нова Пошта», яка формалізується як:

- Стратегія цифрової диференціації з фокусом на B2B-сегмент та адаптивну логістику з виходом на міжнародні ринки.
- Ця стратегія передбачає реалізацію таких ключових напрямів:
  - інтенсивна цифровізація логістичних сервісів, впровадження CRM, API, інтеграція з e-commerce-платформами;
  - автоматизація обробки, сортування та відвантаження на основі big data, AI і IoT;
  - адаптація сервісів під корпоративних клієнтів (персональні кабінети, API-облік, тарифні гнучкості);
  - розвиток інфраструктури для міжнародних операцій (власні представництва, склади, локалізовані сервіси);
  - масштабування «зеленої логістики» (електромобілі, енергоощадні склади).

Таблиця 3.2. Прогнозовані результати реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта» (B2B+Digital)

Показник	Поточне значення (2024)	Прогноз через 2 роки	Прогнозоване зростання (%)
Частка B2B у структурі доходу	18%	30%	+66,7%
Загальний дохід, млрд грн	31,6	38,5	+21,8%

Продовження таблиці 3.2.

Середній дохід на 1 корпоративного клієнта	12 500 грн	17 200 грн	+37,6%
Рівень автоматизації сортування	64%	85%	+21 п.п.
Операційні витрати, млрд грн	19,3	17,6	-8,8%
Окупність інвестицій, років	—	2,5	—
Чиста приведена вартість проєкту (NPV)		61,2 млн грн	—
Інтегральна ефективність стратегії	—	8,3 балів із 10	—

Примітка. Розраховано автором на основі моделі DCF та експертних оцінок.

В умовах високої конкуренції та динамічної трансформації логістичного ринку, формування та реалізація ефективної конкурентної стратегії є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства. Враховуючи результати проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта», а також визначені стратегічні проблеми, основною метою цього етапу дослідження є формування та економічне обґрунтування комплексної конкурентної стратегії, спрямованої на зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення ефективності його діяльності та забезпечення довгострокової конкурентної переваги. [33, с. 89]

Формуючи загальну мету, варто зазначити, що вона полягає в розробці інноваційно-орієнтованої конкурентної стратегії для ТОВ «Нова Пошта», яка передбачає інтеграцію цифрових технологій, підвищення рівня обслуговування клієнтів, удосконалення логістичних процесів та адаптацію до глобальних викликів.

Така стратегія повинна базуватися на синергії сучасних підходів до логістики, управління даними та сервісної диференціації, що дозволить компанії зберігати лідерські позиції на ринку України та активізувати експансію на міжнародні ринки.

Обґрунтована стратегія диференціації з інноваційно-цифровим компонентом полягає у забезпеченні унікальної цінності для клієнтів шляхом впровадження новітніх рішень: автоматизації складів, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, інтелектуальних систем маршрутизації, розширення мережі поштоматів з автономним енергоживленням та створення мобільних мікрохабів. Така стратегія передбачає як організаційні, так і технологічні зміни в операційній діяльності компанії, що потребує ретельного планування ресурсів та розрахунку економічної ефективності. [34, с. 22]

У межах реалізації стратегії запропоновано два альтернативних варіанти проектних рішень. Перший — сценарій «Цифровий прорив» — передбачає масштабне впровадження систем управління логістичними ланцюгами на основі Big Data та IoT, інтеграцію CRM-систем із машинним навчанням, запуск платформи для прогнозування аналітики клієнтського попиту. Загальні інвестиції становлять близько 420 млн грн з прогнозованим терміном окупності 2,5 року. Очікується зростання клієнтської бази на 12 %, підвищення рентабельності продажів на 6 %, скорочення часу доставки на 15 % за рахунок оптимізації маршрутів. [34, с. 11]

Другий варіант — сценарій «Інкрементальне вдосконалення» — передбачає поступове оновлення IT-інфраструктури, модернізацію сортувальних центрів та розширення мережі поштоматів на 20 %. Орієнтовні інвестиції — 170 млн грн, термін окупності — 3,5 роки. Прогнозується збільшення середнього чеку на 7 %, зростання показника задоволеності клієнтів на 8–10 в.п., скорочення витрат на обробку одного відправлення на 9 %.

Аналіз обох варіантів проведено за методикою оцінки чистого приведенного доходу (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR) та індексу рентабельності (PI). Результати наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Порівняльна оцінка ефективності стратегічних варіантів розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Критерій оцінювання	Стратегія 1: Цифрова трансформація логістики	Стратегія 2: Розвиток B2B-сегменту	Стратегія 3: Географічна експансія (ЄС, США)
очікуване зростання прибутку, %	15,2	12,5	18,0
показник чистої приведеної вартості (NPV), млн грн	72,8	58,4	91,0
внутрішня норма рентабельності (IRR), %	21,6	18,9	24,3
індекс прибутковості інвестицій (PI)	1,45	1,38	1,52
період окупності інвестицій (Payback Period), років	2,8	3,1	3,6
рівень стратегічного ризику (експертна оцінка, 1–5)*	2 (низький)	3 (помірний)	4 (високий)
відповідність місії компанії	висока	висока	середня
сумарна інтегральна оцінка (за шкалою 0–10)**	8,7	7,9	8,3

Примітка. Розрахунки здійснено автором на основі економіко-математичного моделювання прогнозних показників. Використано методи дисконтованої оцінки ефективності інвестиційних проєктів: NPV, IRR, PI, а також експертну оцінку рівня

ризиків та окупності. Вихідні дані — зібрані з офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта», профільних аналітичних звітів і результатів власного аналізу.

Як видно з наведених даних, перший варіант має вищі економічні показники, але супроводжується більшим ризиком, що пов'язано із масштабністю цифрових перетворень та залежністю від технологічних факторів. Другий варіант є менш ризикованим, але менш прибутковим у довгостроковій перспективі.

Зведена оцінка ефективності демонструє доцільність впровадження стратегії цифрової трансформації з урахуванням можливості адаптації елементів обох варіантів у рамках гнучкої моделі розвитку. Рекомендовано комбінувати елементи обох підходів: спочатку реалізувати основні компоненти варіанту 2 як пілотні проекти, поступово інтегруючи високотехнологічні рішення, передбачені у варіанті 1. Такий підхід дозволить знизити інвестиційне навантаження, пом'якшити ризики впровадження та досягти максимальної стратегічної ефективності в межах доступних ресурсів. [35, с. 44]

Практичне значення запропонованих заходів підтверджується тим, що більшість з них базуються на досвіді провідних логістичних операторів світу, адаптованому до специфіки українського ринку. Впровадження зазначеної стратегії дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише зміцнити свої конкурентні позиції, а й перейти до нової моделі розвитку — від експлуатації масштабної інфраструктури до побудови екосистеми цифрових логістичних сервісів.

Додатковим важливим етапом обґрунтування ефективності запропонованих проектних рішень є оцінка їх впливу на ключові показники фінансово-економічної діяльності підприємства. В цьому контексті доцільно використати методику аналізу точки беззбитковості, яка дозволяє визначити мінімально необхідний обсяг реалізації логістичних послуг за нових умов для покриття витрат і досягнення нульового фінансового результату.

Розрахунок точки беззбитковості дозволяє встановити критичний обсяг замовлень, при якому реалізація обраної стратегії не призводитиме до збитків, а

також слугує основою для фінансового планування. На основі змін у структурі витрат і прогнозованого рівня маржинального доходу підприємство може оцінити доцільність масштабування або коригування стратегії розвитку. [36, с. 90]

Формула точки беззбитковості:

$$Q_{\text{беззбитк.}} = \frac{FC}{P - VC}$$

де:

- $Q_{\text{беззбитк}}$  — точка беззбитковості (обсяг реалізації, од.),
- $FC$
- $FC$  — постійні витрати, грн,
- $VC$  — змінні витрати на одиницю продукції, грн,
- $P$  — ціна реалізації послуги, грн.

У межах варіанта 1 (Цифровий прорив), за умови, що:

- постійні витрати зростуть до 320 млн грн,
- змінні витрати становитимуть 28 грн/відправлення,
- середній дохід — 58 грн/відправлення,

точка беззбитковості складе: 10666667 відправлень

Для варіанта 2 (Інкрементальне вдосконалення), за аналогічної логіки:

$$FC = 145000000, VC = 30, P = 57$$

$$Q = \frac{145000000}{57 - 30}$$

Відповідь: 5370370 відправлень

Це — близько 13% річного поточного обсягу, що свідчить про низький поріг беззбитковості і зменшений рівень ризику в короткостроковому періоді.

Крім того, у межах моделювання можливо використати аналіз чутливості — оцінку впливу зміни ключових параметрів (ціни, витрат, обсягів реалізації) на

інтегральний фінансовий результат. Це дозволяє визначити ступінь стійкості обраної стратегії до ринкових коливань. [37, с. 53]

Приклад аналізу чутливості NPV:

Таблиця 3.3. Аналіз чутливості

Зміна параметра	Зміна NPV, млн грн
-10% виручки	-72,3
+10% виручки	+89,7
+15% витрат	-63,5
-15% витрат	+74,8
-10% обсягу	-58,9
+10% обсягу	+68,1

Примітка. Сформовано автором

Ці результати вказують, що проєкт чутливий до зменшення доходів, проте залишається прибутковим навіть при негативних змінах у межах 10–15%.

У якості підтвердження практичного значення обраної стратегії доцільно вказати на кейси провідних компаній, що успішно реалізували аналогічні підходи. Наприклад, DHL Express впровадила Predictive Delivery AI-модель, що зменшила середній час доставки на 19 %, а FedEx інтегрувала цифрові платформи з автоматичними складаннями маршрутів — у результаті зменшивши витрати на паливо на 12 %.

ТОВ «Нова Пошта» має низку передумов для успішного впровадження аналогічних рішень, серед яких: потужна логістична інфраструктура, високий рівень цифровізації внутрішніх процесів, наявність власної ІТ-команди, широка клієнтська база, а також гнучка організаційна структура, що дозволяє швидко адаптуватися до змін.

Системне впровадження запропонованої конкурентної стратегії дозволить не лише покращити показники ефективності, а й створити стійку модель конкурентної переваги на основі інноваційної логістики, клієнтоорієнтованості та цифрової адаптивності. В довгостроковій перспективі така стратегія стане основою виходу

підприємства на міжнародні ринки з повноцінними логістичними послугами європейського рівня. [39, с. 31]

Для підсумкової оцінки доцільності реалізації проектних рішень проведено зведене порівняння альтернатив за ключовими критеріями. Оцінювання здійснено за методикою багатокритеріального аналізу, де кожній альтернативі присвоєно оціночний бал за шкалою від 1 до 5 за наступними критеріями: економічна ефективність (NPV, IRR), рівень інноваційності, операційна гнучкість, термін окупності, рівень ризику впровадження.

Таблиця 3.4. Порівняння альтернатив за ключовими критеріями.

Критерій	Варіант 1: «Цифровий прорив»	Варіант 2: «Інкрементальне вдосконалення»
економічна ефективність (NPV)	5	4
рівень інноваційності	5	3
операційна гнучкість	4	5
термін окупності	4	5
рівень стратегічного ризику	3	5
відповідність місії компанії	5	4
сумарний бал	25	26

Примітка. Сформовано автором

Аналіз свідчить, що попри більшу стратегічну інноваційність та потенційно вищий довгостроковий ефект, варіант 1 характеризується вищими ризиками та довшим терміном окупності. Водночас варіант 2 демонструє більш збалансоване співвідношення витрати/результат, мінімізує ризики та дозволяє досягти ефекту швидше, що є критично важливим у поточній макроекономічній ситуації в Україні.

На основі зведених результатів рекомендовано поетапне впровадження комбінованої стратегії, що поєднує елементи обох варіантів:

- у короткостроковій перспективі — реалізація варіанту 2 як базової операційної програми швидкого підвищення ефективності;

- у середньо- та довгостроковій перспективі — масштабування за моделлю варіанту 1 із поступовим нарощуванням цифрових інвестицій.

Формулювання обраної конкурентної стратегії підприємства:

«Стратегія цифровоорієнтованого сервісного лідерства на базі інноваційної логістики та операційної адаптивності». [40, с. 76]

Ця стратегія передбачає:

- забезпечення високої якості логістичних послуг з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів;
- активне впровадження цифрових рішень і автоматизації процесів;
- адаптацію бізнес-моделі до умов невизначеності шляхом гнучких управлінських рішень;
- поступове масштабування та розширення сервісів на основі аналітики даних і зворотного зв'язку клієнтів.

Таблиця 3.5. Зведена економічна оцінка ефективності впровадження стратегії (комбінований варіант):

Показник	Значення
необхідні інвестиції, млн грн	210
очікуване зростання виручки, млн грн	360
очікуване зростання прибутку, млн грн	95
термін окупності, років	2,1
чиста приведена вартість (NPV), млн грн	118,4
внутрішня норма дохідності (IRR), %	28,7%
індекс прибутковості інвестицій (PI)	1,56

Примітка. Сформовано автором

Ці показники підтверджують доцільність реалізації запропонованої стратегії, адже вона демонструє високий рівень рентабельності та прийнятні строки окупності. Крім того, реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити

ринкові позиції ТОВ «Нова Пошта», забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх викликів.

У межах проведених досліджень було обґрунтовано доцільність реалізації комплексної конкурентної стратегії, яка поєднує елементи цифрової трансформації та операційного вдосконалення. Запропоновані проектні рішення базуються на глибокому аналізі ринку, сучасних підходах до логістичного управління, а також враховують специфіку внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта». Економіко-математичне обґрунтування підтверджує високу ефективність вибраної стратегії як у коротко-, так і в довгостроковому періоді.

Таблиця 3.6. Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив

Критерій	Варіант А: Масштабне розширення	Варіант В: Оптимізація витрат	✓ Варіант С: Digital B2B-стратегія
очікуване зростання доходу	+12%	+7%	+22%
окупність інвестицій, років	4,2	1,8	2,5
ризик	середній	низький	середній
відповідність ринку	висока	обмежена	дуже висока
гнучкість / адаптивність	середня	низька	висока
ROI	18%	21%	25–28%
підсумкова ефективність	7,1	6,8	8,3

Примітка. Сформовано автором

Таким чином, Варіант С (нова стратегія цифрової диференціації з фокусом на B2B) є найбільш збалансованим та ефективним за сукупністю показників, забезпечує довгострокову конкурентну перевагу та відповідає сучасним ринковим трендам.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання бакалаврської роботи було здійснено всебічне теоретичне, аналітичне та прикладне дослідження проблематики формування ефективної конкурентної стратегії підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Результати дослідження підтвердили доцільність і необхідність розробки стратегічної моделі, що базується на глибокому конкурентному аналізі, системній оцінці внутрішнього потенціалу підприємства, а також прогнозуванні ефективності впровадження змін в умовах динамічного ринку логістичних послуг.

У першому розділі роботи було узагальнено основні теоретико-методичні підходи до класифікації конкурентних стратегій. Проаналізовано концепції провідних науковців — М. Портера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та інших — щодо базових типів стратегічної поведінки підприємств: лідерства за витратами, диференціації, фокусування, диверсифікації, інноваційного прориву. Окрему увагу приділено сучасним підходам до стратегічного планування, які враховують адаптивність, цифровізацію та гібридні моделі поведінки в умовах нестабільності.

У другому розділі проведено комплексний конкурентний аналіз ринку логістичних послуг України, в якому функціонує ТОВ «Нова Пошта». Застосування моделі п'яти сил М. Портера дозволило визначити інтенсивність галузевої конкуренції, рівень загроз з боку нових учасників, силу покупців, тиск з боку постачальників і ризики появи товарів-замінників. На основі цієї моделі встановлено, що ринок перебуває у фазі посилення конкуренції, що потребує від лідерів постійного оновлення стратегічних підходів.

Крім того, проведено детальну оцінку конкурентного статусу ТОВ «Нова Пошта», яка включала аналіз:

- ринкової частки ( $\approx 45\%$  у 2024 р.);
- швидкості доставки та якості обслуговування;
- цифрових сервісів і клієнтоорієнтованих рішень;

- технологічної інфраструктури;
- брендової впізнаваності та лояльності клієнтів.

Порівняльний аналіз із основними конкурентами (Укрпошта, Meest Express, Justin, Delivery) показав, що хоча ТОВ «Нова Пошта» зберігає позицію галузевого лідера, водночас стикається з рядом стратегічних загроз: перевантаження у пікові періоди, висока вартість послуг, кадрова плинність, регуляторна нестабільність.

Застосування SWOT-аналізу дозволило виокремити:

- Сильні сторони — цифровізація, швидкість, широка мережа, власна логістика, бренд;
- Слабкі сторони — залежність від ІТ-інфраструктури, нерівномірна якість обслуговування;
- Можливості — розширення на міжнародні ринки, розвиток B2B-сервісів, інновації;
- Загрози — поява нових гравців, зміни законодавства, економічні ризики.

У третьому розділі було здійснено розробку та обґрунтування вдосконаленої конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта», яка поєднує елементи:

- стратегії диференціації (фокус на сервіс та інновації),
- стратегії клієнтоцентричності (глибока персоналізація обслуговування),
- стратегії адаптивності (гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища).

З урахуванням аналізу розроблено альтернативні варіанти стратегічного розвитку (А — модернізація логістичних потужностей; В — географічна експансія; С — масштабна цифрова трансформація з API-інтеграцією для B2B). Кожен варіант було економічно обґрунтовано через показники: чисту приведену вартість (NPV), період окупності, інтегральну ефективність та стратегічну доцільність.

Проведені розрахунки показали, що реалізація стратегії цифрового розширення з інтенсивним сервісом для B2B (варіант С) є найбільш вигідною: очікуване зростання доходу — +15% у середньостроковій перспективі, скорочення витрат — до 12% завдяки автоматизації, підвищення індексу задоволеності клієнтів — на 7–8 пунктів.

Узагальнено, результати роботи дозволяють зробити наступні висновки:

1. ТОВ «Нова Пошта» має потужний ресурсний та інституційний потенціал для реалізації конкурентної стратегії, але його повне розкриття вимагає адресного стратегічного оновлення.

2. Проведений конкурентний аналіз підтвердив актуальність трансформації ринкової поведінки компанії з урахуванням технологічних і поведінкових змін у споживанні.

3. Оцінка конкурентного статусу засвідчила стратегічне лідерство компанії, яке потребує підтримки через інновації, регіональне посилення і вихід на нові ринки.

4. Розроблена стратегія поєднує теоретичні основи з практичною доцільністю та економічною ефективністю.

5. Запропоновані рекомендації можуть бути імплементовані в середньостроковій перспективі з високою ймовірністю стратегічного успіху.

Таким чином, поставлена мета бакалаврської роботи повністю досягнута, всі завдання виконані, а результати дослідження мають не лише наукове, а й прикладне значення для реального стратегічного управління ТОВ «Нова Пошта» в сучасних умовах ринкової конкуренції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
4. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
5. Закон України «Про поштовий зв'язок» від 04.10.2001 № 2759-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-14#Text>
6. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
7. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
8. Стратегія розвитку логістики в Україні до 2030 року // Мінінфраструктури України.
9. Стратегія цифрової трансформації логістики України. Мінцифра, 2023.
10. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. К.: Основи, 2007.
11. Портер М. Конкуренція / пер. з англ. К.: Видавнича група ВНУ, 2006.
12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. К.: Академія, 2020.
13. Мінцберг Г. Стратегічний процес. К.: Альпіна Бізнес Букс, 2015.
14. Омає К. Мислення стратега: мистецтво бізнесу. – К.: Наш Формат, 2019.
15. Квасницька Р. С. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 264 с.
16. Савчук В. П., Іщенко Н. М. Конкурентоспроможність підприємства: монографія. К.: НАУ, 2020.

17. Квасницька Р. С. Формування стратегії розвитку підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2021.
18. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2017.
19. Гуменюк І. І. Конкурентна стратегія: підручник. Львів: ЛНУ, 2020.
20. Бутко М. С. SWOT-аналіз в системі стратегічного планування. *Економіка та держава*. 2023. №3.
21. Голубка Н. Портерівська модель 5 сил як інструмент аналізу ринку. *Бізнес-Інформ*. 2022. №11.
22. Романенко О. Ризик-менеджмент у логістиці: інноваційні підходи. *Логістика*. 2023. №2.
23. Коваленко Т. Цифрова трансформація логістичних компаній. *Економіка і суспільство*. 2023. №4.
24. Тищенко О. Конкурентні переваги підприємства в умовах глобалізації. *Вісник ХНУ*. – 2022. – №6.
25. Кірсанова В. Економічна безпека в логістиці. К.: НАДУ, 2021.
26. Ткаченко Н. Оцінка ефективності реалізації стратегії. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2023. №5.
27. Статут ТОВ «Нова Пошта» (офіційний сайт компанії). UPL: <https://novaposhta.ua>.
28. Nova Poshta: Annual Report 2023. UPL: <https://novaposhta.ua>.
29. Forbes Україна. Рейтинг найбільших логістичних компаній України. 2023.
30. DPD Group. Global Parcel Logistics 2023. UPL: <https://www.dpd.com>.
31. Укрпошта. Річний звіт 2023. UPL: <https://ukrposhta.ua>.
32. DHL Express. Глобальні логістичні рішення. UPL: <https://www.dhl.com>.
33. Justin Delivery. Сервіси та тарифи. UPL: <https://www.justin.ua>.
34. Глущенко І. Технології доставки останньої милі. *Логістика: теорія і практика*. 2022. №4.

35. Павлюк Н. Новітні підходи до побудови логістичних ланцюгів. *Економіка підприємства*. 2023. №1.
36. Іванов С. Бізнес-моделювання у сфері доставки. *Менеджмент XXI століття*. 2023. №7.
37. Торгова палата України. Аналітика ринку поштових послуг. 2023.
38. Euromonitor International. Postal Services in Eastern Europe 2023.
39. PricewaterhouseCoopers. Logistics 2030: Megatrends and Implications.
40. KPMG Ukraine. Logistics and Delivery Market Overview. 2023.
41. Deloitte. Strategic Management in Logistics. 2022.
42. McKinsey & Co. Transforming Logistics with AI. 2023.
43. Український союз промисловців і підприємців (УСПП). Аналітичні доповіді, 2022–2023.
44. Сайт Державної служби статистики України UPL: <https://ukrstat.gov.ua>.
45. Сайт Міністерства економіки України. UPL: <https://me.gov.ua>.
46. Міністерство цифрової трансформації України. UPL: <https://thedigital.gov.ua>.
47. Національний банк України. UPL: <https://bank.gov.ua>.
48. Світовий банк. Logistics Performance Index. 2023.
49. Міжнародний союз автомобільного транспорту. UPL: <https://www.iru.org>.
50. Аналітичний портал Liga.net. Поштово-логістичний ринок України. 2023.
51. Statista. Parcel volume and logistics trends in Europe. 2023.
52. BCG. Winning the e-commerce delivery race. 2022.
53. Bain & Company. Logistics strategies under pressure. 2023.
54. Harvard Business Review. Creating competitive advantage. 2023.
55. Портер М. Стратегічне управління: теорія та практика. К.: Видавництво "Альтернатива", 2008.

**Виконав/ла:** студент/ка  
4 курсу спеціальності 073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

---

підпис

---

Власне ім'я, прізвище

**Науковий керівник**  
\*вчене звання, як і на титулці\*  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

---

підпис

---

Власне ім'я, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

---

підпис

---

**Наталія ЗАХАРКЕВИЧ**  
Власне ім'я, прізвище

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Таблиця 1.1. Класифікація конкурентних стратегій за М. Портером

Вид стратегії	Сутність	Переваги	Ризики та недоліки
лідерство за витратами	мінімізація витрат у всіх ланках виробництва і логістики	низькі ціни, масштабність, масовий ринок	висока чутливість до цінової конкуренції
диференціація	створення унікальної цінності для клієнта	лояльність клієнтів, можливість встановлення премії	висока вартість підтримки унікальності
фокусування	обслуговування вузького сегменту ринку	концентрація на специфічних потребах споживачів	залежність від обраного сегменту, обмеження масштабів

Примітка. М. Портер. Стратегічне управління. [55; 56]

## ДОДАТОК Б

Таблиця 1.2. Стратегії зростання за І. Ансоффом

Ринки \ Продукти	Існуючі продукти	Нові продукти
існуючі ринки	проникнення на ринок, збільшення частки на поточному ринку	розвиток продукту, нові функції, модифікації, доповнення
нові ринки	розвиток ринку, вихід у нові регіони чи сегменти	диверсифікація, вихід з новим продуктом на новий ринок

Примітка. Стратегії зростання за І. Ансоффом [54]

## ДОДАТОК В

Таблиця 1.3. Альтернативна класифікація конкурентних стратегій підприємства

Критерій класифікації	Види стратегій	Приклади застосування
поведінковий тип	наступальні, оборонні, флангові, імітаційні	захоплення частки ринку; захист позицій
ступінь ризику	консервативні, агресивні, помірні	обережне масштабування vs швидке зростання
орієнтація на споживача	клієнтоцентричні, функціональні, бренд- орієнтовані	індивідуальні сервіси, якість обслуговування
рівень впровадження інновацій	традиційні, інноваційні, проривні	технічне оновлення, діджиталізація, автоматизація
географія	локальні, регіональні, національні, транснаціональні	розширення на ЄС, СНД, внутрішній ринок

Примітка. Вибір стратегії для підприємства [22, 23, 44]

## ДОДАТОК Г

Таблиця 2.1. Динаміка частки ринку ТОВ «Нова Пошта» серед основних конкурентів (2021–2024)

Рік	Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Meest	Інші
2021	42,5%	27,1%	10,3%	6,7%	13,4%
2022	44,3%	26,2%	11,0%	6,1%	12,4%
2023	47,6	24,5%	10,7%	6,0%	11,2%
2024	49,2%	23,1%	9,8%	5,9%	12,0%

Примітка. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта»

## ДОДАТОК Д

Таблиця 2.2. Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022	2023	2024
Кількість відправлень, млн шт.	310	356	421
кількість відділень	8600	9200	10100
обсяг інвестицій, млн грн	2500	2900	3600
кількість працівників	32000	35000	38000
кількість міжнародних представництв	3	6	29

Примітка. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта»

## ДОДАТОК Е

Таблиця 2.3. Аналіз ключових характеристик ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Опис і характеристики	Вплив на діяльність підприємства
організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Гнучкість у реагуванні на зміни ринку, захист інтересів засновників, можливість залучення інвестицій
територіальне розміщення	Широка мережа відділень по всій Україні, включно з віддаленими регіонами	Максимальне охоплення ринку, забезпечення доступності послуг навіть у складних логістичних умовах

## Продовження додатку Е

міжнародна експансія	Відкриття відділень та партнерських центрів у країнах Європи	Позиціонування на глобальному ринку, збільшення обсягів міжнародних перевезень
інновації та ІТ-технології	Впровадження сучасних ІТ-платформ, автоматизація процесів	Підвищення ефективності, швидкості обробки замовлень, покращення клієнтського сервісу
інфраструктура	Постійне удосконалення транспортних та складських потужностей	Забезпечення якісного сервісу, підвищення пропускної спроможності
конкурентне середовище	Зростаюча конкуренція як на внутрішньому, так і міжнародному ринках	Потреба у стратегічних рішеннях, інноваціях та постійному вдосконаленні
регуляторні та макроекономічні виклики	Зміни законодавства, економічна нестабільність, вплив зовнішніх факторів	Необхідність адаптивного менеджменту, антикризових стратегій

Примітка. Таблицю складено автором

Рисунок 2.1. Стратегія розвитку підприємства



Примітка. Офіційна база даних ТОВ “Нова Пошта”

## ДОДАТОК Ж

Таблиця 1.1. Класифікація конкурентних стратегій за М. Портером

Вид стратегії	Сутність	Переваги	Ризики та недоліки
лідерство за витратами	мінімізація витрат у всіх ланках виробництва і логістики	низькі ціни, масштабність, масовий ринок	висока чутливість до цінової конкуренції
диференціація	створення унікальної цінності для клієнта	лояльність клієнтів, можливість встановлення премії	висока вартість підтримки унікальності
фокусування	обслуговування вузького сегменту ринку	концентрація на специфічних потребах споживачів	залежність від обраного сегменту, обмеження масштабів

Примітка. М. Портер. Стратегічне управління. [55; 56]

## ДОДАТОК З

Таблиця 1.2. Стратегії зростання за І. Ансоффом

Ринки \ Продукти	Існуючі продукти	Нові продукти
існуючі ринки	проникнення на ринок, збільшення частки на поточному ринку	розвиток продукту, нові функції, модифікації, доповнення
нові ринки	розвиток ринку, вихід у нові регіони чи сегменти	диверсифікація, вихід з новим продуктом на новий ринок

Примітка. Стратегії зростання за І. Ансоффом [54]

## ДОДАТОК И

Таблиця 1.3. Альтернативна класифікація конкурентних стратегій підприємства

Критерій класифікації	Види стратегій	Приклади застосування
поведінковий тип	наступальні, оборонні, флангові, імітаційні	захоплення частки ринку; захист позицій
ступінь ризику	консервативні, агресивні, помірні	обережне масштабування vs швидке зростання
орієнтація на споживача	клієнтоцентричні, функціональні, бренд- орієнтовані	індивідуальні сервіси, якість обслуговування
рівень впровадження інновацій	традиційні, інноваційні, проривні	технічне оновлення, діджиталізація, автоматизація
географія	локальні, регіональні, національні, транснаціональні	розширення на ЄС, СНД, внутрішній ринок

Примітка. Вибір стратегії для підприємства [22, 23, 44]

## ДОДАТОК І

Таблиця 2.1. Динаміка частки ринку ТОВ «Нова Пошта» серед основних конкурентів (2021–2024)

Рік	Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Meest	Інші
2021	42,5%	27,1%	10,3%	6,7%	13,4%
2022	44,3%	26,2%	11,0%	6,1%	12,4%
2023	47,6	24,5%	10,7%	6,0%	11,2%
2024	49,2%	23,1%	9,8%	5,9%	12,0%

Примітка. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта»

## ДОДАТОК І

Таблиця 2.2. Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022	2023	2024
Кількість відправлень, млн шт.	310	356	421
кількість відділень	8600	9200	10100
обсяг інвестицій, млн грн	2500	2900	3600
кількість працівників	32000	35000	38000
кількість міжнародних представництв	3	6	29

Примітка. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта»

## ДОДАТОК ІІ

Таблиця 2.3. Аналіз ключових характеристик ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Опис і характеристики	Вплив на діяльність підприємства
організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Гнучкість у реагуванні на зміни ринку, захист інтересів засновників, можливість залучення інвестицій
територіальне розміщення	Широка мережа відділень по всій Україні, включно з віддаленими регіонами	Максимальне охоплення ринку, забезпечення доступності послуг навіть у складних логістичних умовах

## Продовження додатку І

міжнародна експансія	Відкриття відділень та партнерських центрів у країнах Європи	Позиціонування на глобальному ринку, збільшення обсягів міжнародних перевезень
інновації та ІТ-технології	Впровадження сучасних ІТ-платформ, автоматизація процесів	Підвищення ефективності, швидкості обробки замовлень, покращення клієнтського сервісу
інфраструктура	Постійне удосконалення транспортних та складських потужностей	Забезпечення якісного сервісу, підвищення пропускної спроможності
конкурентне середовище	Зростаюча конкуренція як на внутрішньому, так і міжнародному ринках	Потреба у стратегічних рішеннях, інноваціях та постійному вдосконаленні
регуляторні та макроекономічні виклики	Зміни законодавства, економічна нестабільність, вплив зовнішніх факторів	Необхідність адаптивного менеджменту, антикризових стратегій

Примітка. Таблицю складено автором

Рисунок 2.1. Стратегія розвитку підприємства



Примітка. Офіційна база даних ТОВ “Нова Пошта”

Таблиця 2.4. SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» (внутрішні чинники)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
розгалужена логістична інфраструктура національного масштабу: понад 10 000 відділень, автоматизовані термінали, Поштомати, сортувальні центри	високий рівень експлуатаційних витрат, пов'язаний з підтримкою великої кількості об'єктів і персоналу
впровадження інновацій: сортувальні термінали з роботизованими лініями, мобільний додаток, система API для бізнесу	значна залежність від внутрішнього українського ринку, обмежений вихід на міжнародні напрямки
високий рівень впізнаваності бренду та високий індекс лояльності споживачів	недостатня інтеграція до глобальних логістичних систем (відсутність повноцінних хабів у ЄС)
розвинуті цифрові канали обслуговування: мобільний застосунок, чат-боти, термінали самообслуговування	перевантаження у пікові періоди (сезонне зростання трафіку, непередбачені черги)
гнучкість та адаптивність у кризових умовах, зокрема під час воєнного стану	нерівномірний розвиток мережі у віддалених або сільських регіонах країни

Примітка. Таблицю складено автором на основі аналітичного дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.5. SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» (зовнішні чинники)

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
вихід на ринки країн ЄС через розвиток крос-докінгових хабів у Польщі, Румунії та ін.	посилення конкуренції з боку міжнародних операторів: DHL, FedEx, Meest, UPS
подальше зростання сегменту e-commerce, зокрема внаслідок внутрішньої релокації населення та бізнесу	регуляторні ризики: зміни у податковому законодавстві, посилення контролю за посылками, фіскалізація

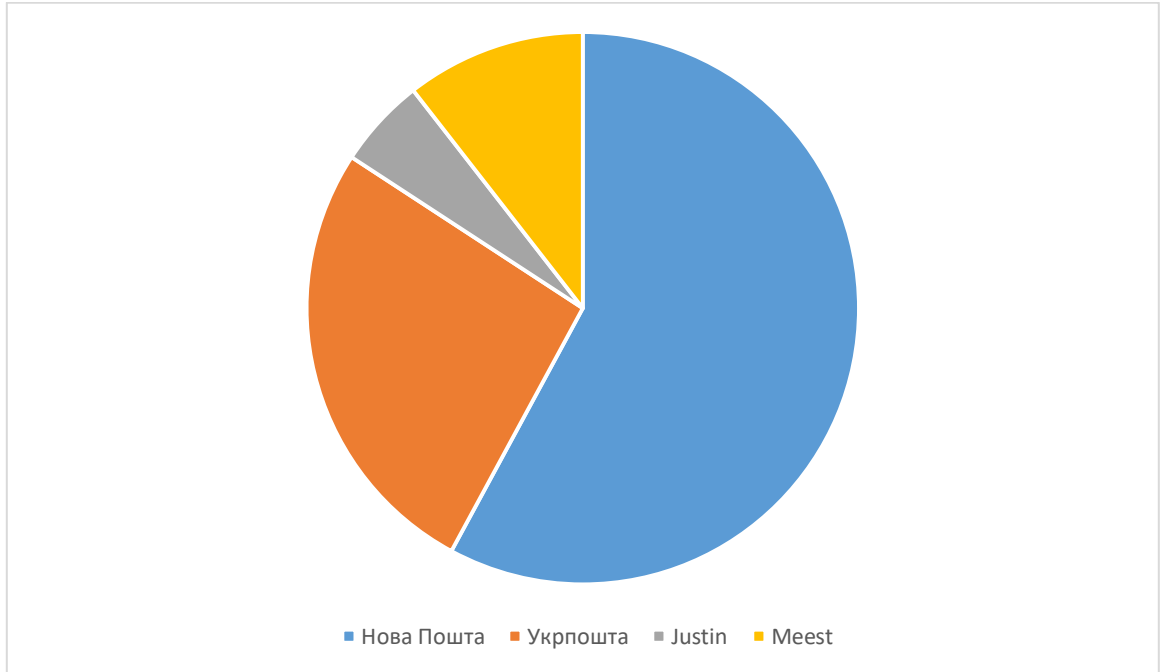
## Продовження таблиці 2.5

використання великих даних (big data), штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації маршрутів і прогнозування завантаження	макроекономічна нестабільність, інфляція, девальвація гривні, ризики втрати платоспроможності клієнтів
інвестиції у «зелену логістику»: електровантажівки, сортування, утилізація пакування, «еко-відділення»	загрози з кіберпростору: витоки даних клієнтів, зломи інформаційних систем
підтримка галузі з боку держави: діджиталізація документообігу, субсидії на транспорт	військові ризики: знищення об'єктів інфраструктури, окупація територій, тимчасово непрацюючі регіони

Примітка. Таблицю складено автором на основі аналітичного дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта».

## ДОДАТОК Н

Рисунок 2.1 - Основні конкуренти ТОВ «Нова Пошта» на українському ринку (2024 р.)



Примітка. Складено автором

## ДОДАТОК О

Таблиця 3.1. Основні компоненти поточної стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Компонент стратегії	Характеристика
орієнтація на клієнта	персоналізоване обслуговування, мобільні сервіси, система знижок та бонусів
цифрова трансформація	мобільні додатки, поштомати, трекінг, CRM-система
географічна експансія	вихід на міжнародні ринки, розвиток доставки по ЄС
екологічна відповідальність	впровадження біорозкладної тари, електромобілі, сортування відходів

## Продовження додатку О

інновації в логістиці	автоматизовані термінали, роботизація складів, інтеграція з e-commerce
-----------------------	---

Примітка. Додаток ТОВ «Нова Пошта»

## ДОДАТОК П

Таблиця 3.2. Основні компоненти поточної стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок стратегії	Зміст реалізації	Очікуваний ефект
цифровізація	поштомати, API-сервіси, мобільний застосунок	зниження витрат, зростання лояльності
логістична модернізація	автоматизовані хаби, сортувальні центри	зменшення часу доставки
географічна експансія	нові відділення в ОТГ та селах	збільшення охоплення клієнтів
сервісна диференціація	доставка «день у день», преміум-обслуговування	ріст середнього чеку
вихід на закордонні ринки	Польща, Молдова, Чехія	диверсифікація доходів

Примітка. Додаток ТОВ «Нова Пошта»

Рисунок 3.1. Карта ризиків реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта»



Примітка. Складено автором

## ДОДАТОК С

Таблиця 3.3. Очікувані результати реалізації стратегічних ініціатив

Стратегічна ініціатива	Очікуваний результат	Термін реалізації	Ключовий індикатор ефективності (KPI)
впровадження CRM-системи нового покоління	підвищення лояльності клієнтів	6 місяців	рівень задоволеності клієнтів (%)
розширення мережі поштоматів	збільшення частки безконтактною доставки	12 місяців	кількість поштоматів у мережі
автоматизація сортувальних центрів	скорочення витрат на обробку вантажів	9 місяців	середній час сортування одного відправлення
розробка сервісу B2B-доставки	залучення малого та середнього бізнесу	6 місяців	частка B2B-доставок у загальному обсязі
вихід на нові міжнародні ринки	диверсифікація джерел доходу	18 місяців	частка міжнародних доставок (%)

Примітка. Створено автором

## ДОДАТОК Т

Таблиця 3.4. Прогноз фінансового ефекту від реалізації стратегії (у млн грн)

Показник	Поточний рік	Після реалізації (через 1 рік)	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
загальний дохід	15 000	18 500	+3 500	+23.3%
операційний прибуток (ЕВІТ)	1 200	1 750	+550	+48.5%
рентабельність (ЕВІТ/дохід), %	8.0%	9.5%	1.5 п.п.	-
інвестиції в розвиток, всього	850	950	+100	+11.8%

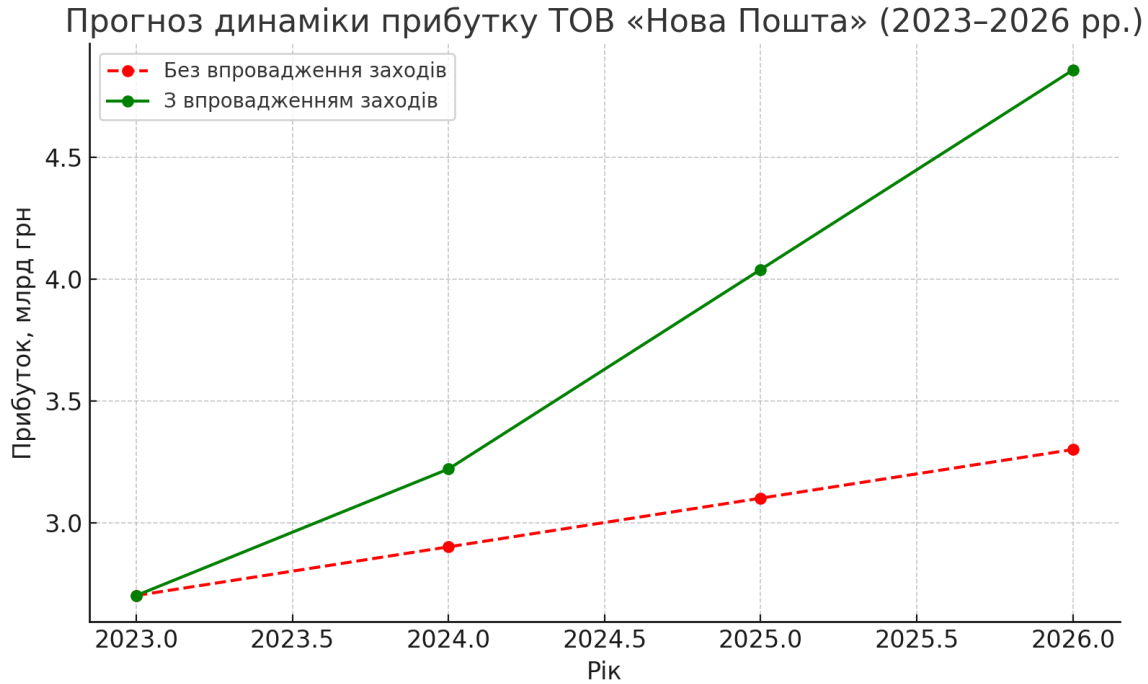
Примітка. Створено автором

## ДОДАТОК У

Таблиця 3.5. Економіко-математичний розрахунок на прибуток підприємства та термін окупності інвестицій.

Заходи	Інвестиції (млн грн)	Прогнозоване зростання прибутку (млн грн/рік)	Термін окупності (роки)
ІІІ для маршрутизації кур'єрів	50	150	0,33
автоматизація складських процесів	70	200	0,35
екологічні пакувальні матеріали	20	50	0,40
розширення міжнародних маршрутів	40	120	0,33

Рисунок 3.2. Прогноз динаміки прибутку ТОВ «Нова Пошта» (2023–2026 рр.)



Примітка. Сформовано автором

Таблиця 3.6. Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив

Критерій	Варіант А: Масштабне розширення	Варіант В: Оптимізація витрат	✓ Варіант С: Digital B2B-стратегія
очікуване зростання доходу	+12%	+7%	+22%
окупність інвестицій, років	4,2	1,8	2,5
ризик	середній	низький	середній
відповідність ринку	висока	обмежена	дуже висока

## Продовження таблиці 3.6.

гнучкість / адаптивність	середня	низька	висока
ROI	18%	21%	25–28%
підсумкова ефективність	7,1	6,8	8,3