МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Удосконалення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації ринку поштових послуг

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improving the Competitive Positions of JSC "Ukrposhta" in the Context of Digital Transformation of the Postal Services Market

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
О.В. Касьянов
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Касьянову Олександру Віталійовичу

1. Тема роботи Удосконалення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації ринку поштових послуг
керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «08» грудня 2025 року № 1774-с
2. Строк подання студентом роботи «22» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.
4. Перелік питань які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел, додатки. Розділ 1. Теоретичні основи конкурентних позицій підприємств на ринку поштових послуг – складається з 3 підрозділів: 1.1 Економічна сутність конкурентних позицій та фактори їх формування на ринку поштових послуг; 1.2 Цифрова трансформація ринку поштових послуг: тенденції, виклики та можливості для операторів; 1.3 Методичний інструментарій оцінки та удосконалення конкурентних позицій поштових операторів. Розділ 2 Аналіз конкурентного середовища та позицій АТ «Укрпошта» на ринку поштових послуг – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»; 2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства в умовах цифровізації; 2.3 Конкурентний аналіз АТ «Укрпошта» та оцінка його ринкових позицій. Розділ 3 Напрями удосконалення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації – складається з 2 підрозділів: 3.1 Стратегічні заходи щодо зміцнення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» на цифровому ринку;

3.2 Оцінка очікуваного економічного та стратегічного ефекту від упровадження запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
2	Полусмяк Ю.І доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2026 р.	15.03.2026 р.
3	Полусмяк Ю.І доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2026 р.	06.04.2026 р.

6.Дата видачі завдання 05.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ О.В.Касьянов
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації ринку поштових послуг»: 69 сторінок, 10 таблиць, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 44 найменування.

Актуальність теми полягає в тому, що в умовах цифрової трансформації ринку поштових послуг конкурентні позиції підприємства потребують постійного удосконалення, що дозволяє оперативно реагувати на виклики цифрового середовища та забезпечувати стійкість функціонування АТ «Укрпошта».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад конкурентного позиціювання на ринку поштових послуг та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження є процес формування та удосконалення конкурентних позицій підприємства на ринку поштових послуг в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і механізмів управління конкурентними позиціями з метою забезпечення стійкості та розвитку діяльності АТ «Укрпошта».

Практична цінність результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства на цифровому ринку поштових послуг, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління АТ «Укрпошта».

У ході виконання роботи розглянуто теоретичні основи конкурентного позиціювання операторів на ринку поштових послуг в умовах цифровізації, а також проведено конкурентний аналіз діяльності АТ «Укрпошта» з метою визначення напрямів підвищення його конкурентоспроможності.

КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, РИНОК ПОШТОВИХ ПОСЛУГ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ

ABSTRACT

Qualification work: "Improving the Competitive Positions of JSC Ukrposhta in the Context of Digital Transformation of the Postal Services Market": 69 pages, 10 tables, 8 figures. The list of references includes 44 items.

The relevance of the topic lies in the fact that in the context of digital transformation of the postal services market, the competitive positions of an enterprise require continuous improvement, which allows it to respond promptly to the challenges of the digital environment and ensure the operational stability of JSC Ukrposhta.

The purpose of the qualification work is to generalize the theoretical foundations of competitive positioning in the postal services market and to develop practical recommendations for improving the competitive positions of JSC Ukrposhta in the context of digital transformation.

The object of the study is the process of forming and improving the competitive positions of an enterprise in the postal services market under conditions of digital transformation.

The subject of the study is a set of methods, tools and mechanisms for managing competitive positions in order to ensure the sustainability and development of JSC Ukrposhta.

The practical value of the research results lies in the development of recommendations for strengthening the competitive positions of the enterprise in the digital postal services market, which can be used to increase the management efficiency of JSC Ukrposhta.

In the course of the work, the theoretical foundations of competitive positioning of operators in the postal services market under digitalization were examined, and a competitive analysis of JSC Ukrposhta was conducted in order to identify areas for improving its competitiveness.

COMPETITIVE POSITIONS, DIGITAL TRANSFORMATION, POSTAL SERVICES MARKET, STRATEGIC ANALYSIS, COMPETITIVENESS, DIGITALIZATION

ЗМІСТ

ВСТУП…….……9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ……13
1.1 Економічна сутність конкурентних позицій та фактори їх формування на ринку поштових послуг.....…13
1.2 Цифрова трансформація ринку поштових послуг: тенденції, виклики та можливості для операторів……..…20
1.3 Методичний інструментарій оцінки та удосконалення конкурентних позицій поштових операторів……...24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПОЗИЦІЙ АТ «УКРПОШТА» НА РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ……..…….. 28
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»……...…….28
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства в умовах цифровізації…….……...31
2.3 Конкурентний аналіз АТ «Укрпошта» та оцінка його ринкових позицій…….……...35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ…….……....54
3.1 Стратегічні заходи щодо зміцнення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» на цифровому ринку…….....54
3.2 Оцінка очікуваного економічного та стратегічного ефекту від упровадження запропонованих заходів……..59
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ …….62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….....65

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, зростання електронної комерції та трансформації споживчих звичок ефективне управління конкурентними позиціями підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Особливої актуальності дана проблема набуває для підприємств ринку поштових послуг, діяльність яких значною мірою залежить від змін технологічного середовища, поведінки споживачів, появи нових цифрових конкурентів та необхідності постійного оновлення сервісної моделі. У сучасних умовах цифрових трансформацій підприємства повинні швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інноваційні підходи до управління та забезпечувати власну конкурентоспроможність в умовах технологічних зрушень і динамічного розвитку галузі.

Ринок поштових послуг є однією з найбільш схильних до цифрових трансформацій галузей економіки. Зростання обсягів електронної торгівлі, поширення альтернативних цифрових каналів комунікації, поява приватних кур'єрських операторів, зростання логістичних витрат та необхідність постійного технологічного оновлення вимагають від підприємств формування ефективної системи управління конкурентними позиціями. У таких умовах особливого значення набувають питання стратегічного позиціювання, цифровізації послуг, підвищення конкурентних переваг та забезпечення операційної стійкості підприємства.

АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку, який здійснює діяльність в умовах високої конкуренції та динамічного цифрового ринкового середовища. Підприємство функціонує в умовах необхідності постійного вдосконалення організаційно-управлінських процесів, адаптації до сучасних тенденцій цифровізації та забезпечення стабільного розвитку в умовах посилення конкурентного тиску з боку приватних логістичних

операторів і міжнародних платформ електронної комерції. Аналіз конкурентних позицій АТ «Укрпошта» дозволить визначити основні проблеми та перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад конкурентного позиціювання на ринку поштових послуг та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження є процес формування та удосконалення конкурентних позицій підприємства на ринку поштових послуг в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і механізмів управління конкурентними позиціями з метою забезпечення стійкості та розвитку діяльності АТ «Укрпошта».

Рамки дослідження охоплюють аналіз діяльності АТ «Укрпошта» за період 2023–2025 років, включаючи вивчення організаційної структури, фінансово-економічних показників діяльності, особливостей функціонування підприємства, внутрішнього та зовнішнього середовища, а також оцінку конкурентних позицій і ризиків розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації галузі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити економічну сутність конкурентних позицій та фактори їх формування на ринку поштових послуг;

- проаналізувати вплив цифрової трансформації на конкурентне середовище ринку поштових послуг;

- дослідити методичний інструментарій оцінки та удосконалення конкурентних позицій поштових операторів;

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику АТ «Укрпошта»;

- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства в умовах цифровізації;

- провести конкурентний аналіз АТ «Укрпошта» та оцінити його ринкові позиції;

- обґрунтувати стратегічні заходи щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства на цифровому ринку.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Для розв'язання поставлених завдань були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення наукової літератури з теми дослідження, методи спостереження, порівняння, системного аналізу, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного та фінансового аналізу, а також методи конкурентного бенчмаркінгу та стратегічного оцінювання діяльності підприємства.

Інформаційною основою дослідження стали дані статистичної та фінансової звітності підприємства, внутрішня документація АТ «Укрпошта», матеріали мережі Internet, наукові публікації, аналітичні матеріали галузевих асоціацій та власні розрахунки автора. Обробка даних здійснювалась із використанням сучасних інформаційних технологій та методів економічного аналізу.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, конкурентного аналізу та стратегічного розвитку підприємств, законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері поштового зв'язку, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних учених. У роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Під час розробки рекомендацій застосовувались методи систематизації, прогнозування, узагальнення даних, структурного аналізу та елементи економічного обґрунтування управлінських рішень.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних положень до рівня практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» на цифровому ринку поштових послуг. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його стійкості та зміцнення конкурентних переваг в умовах подальшої цифровізації галузі.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У висновках узагальнено результати проведеного дослідження, сформульовано основні теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації ринку поштових послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ

1.1 Економічна сутність конкурентних позицій та фактори їх формування на ринку поштових послуг

В умовах активного розвитку цифрових технологій, зростання електронної комерції та суттєвих змін у поведінці споживачів питання забезпечення міцних конкурентних позицій набуває визначального значення для підприємств ринку поштових послуг. Конкурентна позиція відображає місце підприємства у галузевому середовищі, його здатність ефективно протистояти ринковому тиску, утримувати наявних клієнтів та залучати нових, генеруючи при цьому стабільний фінансовий результат. Саме від якості конкурентної позиції залежить можливість підприємства не лише зберігати, але й нарощувати свою частку ринку в довгостроковій перспективі.

Управління конкурентними позиціями являє собою цілеспрямований вплив на внутрішні можливості підприємства та зовнішні ринкові чинники з метою формування, підтримання і розвитку конкурентних переваг. По суті, це комплексна управлінська діяльність, орієнтована на створення таких умов функціонування, за яких послуги підприємства перевершують пропозиції конкурентів за якісними, ціновими, технологічними або функціональними параметрами. Зазначений процес охоплює широке коло завдань: стратегічне планування ринкової поведінки, дослідження споживчих очікувань, раціональне використання наявних ресурсів, упровадження технологічних інновацій та моніторинг результативності прийнятих рішень.

Конкурентна позиція підприємства є багатовимірною характеристикою, для оцінювання якої застосовується система кількісних і якісних показників. Серед ключових критеріїв, що визначають її рівень, виокремлюють: технологічний рівень та якість послуг, що надаються; ефективність

маркетингових комунікацій та просування; відповідність послуг стандартам і реальним потребам цільової аудиторії. Комплексне оцінювання зазначених показників дозволяє класифікувати конкурентну позицію підприємства як сильну, помірну або слабку та визначати пріоритетні напрями її зміцнення.

У науковій літературі існує широкий спектр підходів до трактування поняття конкурентної позиції підприємства. Узагальнення наявних визначень дозволяє стверджувати, що розбіжності між ними зумовлені, передусім, різним об'єктом дослідження: одні автори розглядають конкурентну позицію на рівні підприємства в цілому, інші – стосовно окремих видів продукції або послуг. Крім того, дослідники нерідко акцентують увагу лише на окремих складових цього поняття, а саме якості послуг, інноваційному потенціалі або маркетинговій активності. Варто також зазначити, що конкурентна позиція може аналізуватися на різних рівнях: локальному, національному або міжнародному, що також визначає специфіку її змістовного наповнення [1; 3; 6; 14; 17; 41].

Стосовно ринку поштових послуг конкурентна позиція набуває специфічного змісту, пов'язаного з галузевими особливостями. По-перше, поштова галузь характеризується наявністю значних мережевих ефектів: підприємство з розгалуженою інфраструктурою доставки та відділень об'єктивно має вищий потенціал охоплення ринку порівняно з вузькоспеціалізованими операторами. По-друге, регуляторне середовище у сфері поштового зв'язку суттєво обмежує свободу цінового маневрування, що змушує операторів шукати конкурентні переваги у сфері якості сервісу, швидкості доставки та технологічного оснащення. По-третє, поява агрегаторів доставки, приватних кур'єрських служб та логістичних підрозділів платформ електронної комерції створила принципово нове конкурентне середовище, де традиційні поштові оператори вже не можуть покладатися виключно на адміністративний ресурс або інфраструктурну монополію.

Характерною особливістю конкурентної позиції є її динамічність: вона змінюється під впливом активності конкурентів, технологічного прогресу,

трансформації споживчих уподобань та стратегічних рішень самого підприємства. Це означає, що досягнута ринкова позиція не може зберігатися невизначено довго – вона потребує постійного вдосконалення та оновлення. Науковці виокремлюють кілька ключових властивостей конкурентної позиції підприємства [14]:

- динамічність – відображає зміни ринкового становища підприємства у певному часовому діапазоні;

- релевантність – характеризує відповідність конкурентних переваг поточним умовам середовища та стратегіям суперників;

- технологічна актуальність – визначає рівень інноваційного розвитку підприємства та його здатність до технологічного оновлення;

- відносність – передбачає порівняльну оцінку позиції підприємства відносно інших учасників галузі.

Залежно від рівня розвитку підприємства та його ринкової зрілості можна виокремити ступені конкурентної позиції. На початковому рівні підприємство орієнтується виключно на операційну діяльність, не враховуючи стратегічних запитів ринку, що суттєво звужує його конкурентний потенціал. Другий рівень характеризується прагненням наслідувати лідерів галузі та досягти їхнього стандарту обслуговування. На третьому рівні підприємство формує власну стратегічну ідентичність, відмовляючись від прямого копіювання чужих рішень і поступово набуваючи стійких переваг. Четвертий рівень відображає найвищий ступінь конкурентоспроможності, коли підприємство досягає лідерства завдяки ефективній системі управління, чіткій стратегії та здатності утримувати перевагу незалежно від тактичних коливань ринку [3].

Конкурентоспроможність підприємства на ринку поштових послуг забезпечується сукупністю взаємопов'язаних чинників, що у комплексі визначають його здатність утримувати стійкі ринкові позиції та протистояти конкурентному тиску. Досягнення високої виробничої ефективності через впровадження сучасного технологічного обладнання, цифрових інструментів

управління та розвиток кваліфікаційного потенціалу персоналу формує основу для довгострокового утримання конкурентних позицій, що додатково підкріплюється застосуванням принципів маркетингового управління.

Серед основних умов забезпечення конкурентоспроможності поштового оператора доцільно виокремити наступні.

Якість послуг є базовою умовою конкурентоспроможності, що визначається надійністю та своєчасністю доставки, зручністю інфраструктури обслуговування, точністю відстеження відправлень та рівнем клієнтського досвіду в цілому. Для АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації якість послуги дедалі більше визначається не лише фізичною доставкою, але й якістю цифрових каналів взаємодії з клієнтом.

Інноваційна активність передбачає постійне вдосконалення сервісної моделі, технологічної бази та управлінських підходів. На ринку поштових послуг інновації реалізуються через запровадження автоматизованих поштоматів, розвиток мобільних застосунків, інтеграцію з платформами електронної комерції та впровадження систем предиктивної логістики, що суттєво підвищує операційну ефективність і привабливість для клієнтів.

Ефективність операційної діяльності та управління забезпечується оптимізацією логістичних процесів, раціональним використанням інфраструктурних ресурсів і зниженням питомих витрат на одиницю послуги. В умовах цінової конкуренції з боку приватних кур'єрських операторів операційна ефективність набуває стратегічного значення для збереження цінової конкурентоспроможності.

Маркетингова діяльність забезпечує формування позитивного іміджу підприємства, підтримання клієнтської лояльності та залучення нових сегментів споживачів. Для поштового оператора це передбачає цілеспрямоване позиціювання у сегменті e-commerce логістики, розвиток програм лояльності та активну комунікацію щодо технологічного оновлення сервісу.

Гнучкість та адаптивність визначають здатність підприємства оперативно перебудовувати бізнес-процеси у відповідь на зміни ринкового

середовища. В умовах стрімкої цифрової трансформації галузі саме адаптивність стає ключовою конкурентною перевагою, що дозволяє своєчасно реагувати на появу нових технологій, зміну споживчих очікувань та загострення конкуренції.

Розвиток людського капіталу забезпечує інноваційний потенціал підприємства та його здатність до організаційних змін. Підготовка персоналу до роботи в умовах цифровізації, формування культури клієнтоорієнтованості та підтримання належного рівня мотивації безпосередньо впливають на якість послуг і загальну конкурентоспроможність оператора.

Таким чином, конкурентоспроможність АТ «Укрпошта» є результатом синергетичної взаємодії зазначених чинників, і жоден із них не може розглядатися ізольовано. Системний підхід до управління конкурентними позиціями, що враховує як операційні, так і стратегічні виміри діяльності, є необхідною умовою сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації ринку поштових послуг.

Формування конкурентних переваг є центральним елементом у системі управління ринковими позиціями. Стосовно операторів ринку поштових послуг такі переваги можуть проявлятися у кількох вимірах. Цінова перевага досягається за рахунок оптимізації логістичних витрат і підвищення операційної ефективності. Якісна перевага ґрунтується на надійності, швидкості та зручності доставки, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів. Технологічна перевага пов'язана з упровадженням цифрових сервісів, а саме мобільних додатків, автоматизованих поштоматів, інтеграції з платформами електронної комерції, що суттєво розширює можливості взаємодії з клієнтами. Нарешті, інфраструктурна перевага визначається густотою мережі відділень і пунктів видачі, яка забезпечує географічне охоплення, недосяжне для більшості приватних операторів.

Ефективне управління конкурентними позиціями на ринку поштових послуг має бути зорієнтоване на: гнучкість управлінських рішень, що уможливлює оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища;

мінімізацію негативного впливу цифрових дезінтермедіаторів шляхом власної цифрової трансформації; активне використання ринкових можливостей, пов'язаних із зростанням обсягів електронної торгівлі та попиту на логістичні послуги «останньої милі».

Результативність управління конкурентними позиціями безпосередньо залежить від ефективності використання усіх видів ресурсів підприємства. Людські ресурси відіграють провідну роль як джерело інноваційних рішень і здатності до організаційних змін. Не менш вагомими є фінансові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси, що формують основу для цифрового розвитку та адаптації до коливань ринкової кон'юнктури.

Розуміння сутності конкуренції поглиблюється через аналіз функцій, які вона виконує в економічній системі (рис. 1.1). Кожна з цих функцій має безпосереднє значення для ринку поштових послуг і визначає логіку конкурентної поведінки його учасників.

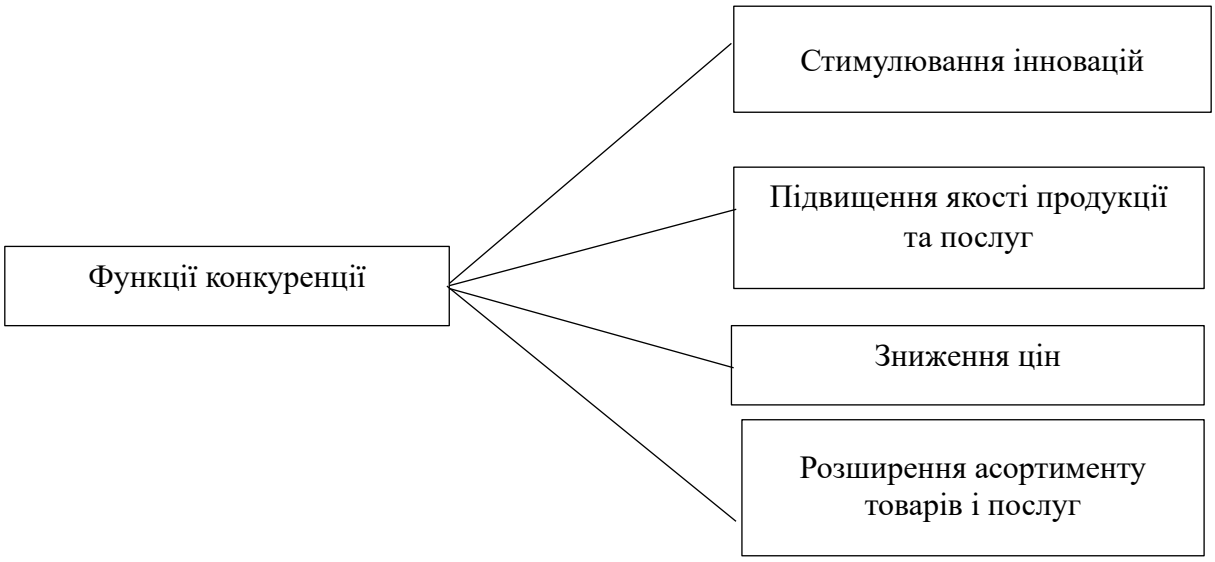


Рисунок 1.1 – Функції конкуренції в економічній системі

Функція стимулювання інновацій проявляється у тому, що конкурентний тиск спонукає операторів ринку до пошуку нових технологічних рішень та вдосконалення сервісної моделі. Для ринку поштових послуг це виражається

у прискоренні цифровізації: розробці мобільних платформ, запровадженні автоматизованих систем сортування та відстеження відправлень, інтеграції з екосистемами електронної торгівлі.

Функція підвищення якості послуг реалізується через об'єктивну необхідність відповідати зростаючим очікуванням споживачів. В умовах, коли клієнт має можливість обрати між кількома операторами доставки, якість обслуговування – надійність, швидкість, зручність отримання відправлення – стає вирішальним чинником утримання клієнтської бази.

Функція цінового регулювання забезпечує підтримання економічно обґрунтованого рівня тарифів на ринку. Конкуренція між поштовими операторами та приватними кур'єрськими службами стримує необґрунтоване підвищення цін і спонукає учасників ринку шукати внутрішні резерви зниження собівартості послуг.

Функція розширення асортименту стимулює операторів до диверсифікації пропозиції. Традиційний перелік поштових послуг поступово розширюється за рахунок фінансових, адміністративних та логістичних сервісів, що дозволяє підприємствам охоплювати нові споживчі сегменти і знижувати залежність від звужуваного ринку листової кореспонденції.

Функція підвищення виробничої ефективності спонукає підприємства до оптимізації операційних процесів і раціонального використання ресурсів. Для поштових операторів це проявляється в оптимізації маршрутів доставки, автоматизації сортувальних центрів та скороченні питомих витрат на оброблення одного відправлення.

Функція розвитку ринку виявляється у залученні нових учасників, розширенні географії та формуванні нових галузевих сегментів. Зокрема, конкуренція на ринку поштових послуг сприяла виникненню спеціалізованих операторів доставки «останньої милі», агрегаторів логістичних послуг та кросбордерних платформ, що суттєво збагатило ринкову екосистему.

Отже, конкуренція на ринку поштових послуг виконує системоутворюючу роль, створюючи постійні стимули для технологічного

оновлення, підвищення якості обслуговування та пошуку нових форматів взаємодії зі споживачем. Розуміння цих функцій є необхідною теоретичною основою для подальшого аналізу конкурентного середовища АТ «Укрпошта» та розробки обґрунтованих рекомендацій щодо зміцнення його ринкових позицій.

Ключовими показниками, що характеризують конкурентну позицію поштового оператора, є: частка ринку у відповідних сегментах (листова кореспонденція, посилки, фінансові послуги); рівень клієнтської задоволеності та лояльності; швидкість і надійність доставки у порівнянні з конкурентами; ступінь цифровізації сервісів і відсоток онлайн-транзакцій у загальному обсязі послуг.

Таким чином, конкурентна позиція підприємства на ринку поштових послуг являє собою динамічну, багатовимірну характеристику, що відображає не лише поточне ринкове становище оператора, але й рівень його адаптації до вимог цифрової економіки. Взаємодія стратегічних і тактичних підходів в управлінні конкурентними позиціями є вирішальним чинником досягнення стійкого успіху: лише поєднання довгострокового стратегічного бачення з оперативним реагуванням на зміни ринкового середовища дозволяє підприємству утримувати та нарощувати конкурентні переваги в умовах подальшої цифровізації галузі.

1.2 Цифрова трансформація ринку поштових послуг: тенденції, виклики та можливості для операторів

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та зміни моделей споживчої поведінки цифрова трансформація перетворилася на визначальний чинник конкурентного середовища на ринку поштових послуг. Соціальні мережі, мобільні платформи, платіжні екосистеми та смарт-пристрої генерують масиви даних про поведінку споживачів, їхні вподобання

та очікування. Здатність операторів ринку збирати, обробляти та використовувати ці дані для формування персоналізованих сервісних пропозицій стає вагомою конкурентною перевагою, яка безпосередньо визначає рівень клієнтської лояльності.

Сучасний споживач поштових послуг – це мобільний, технологічно грамотний користувач, який очікує миттєвого реагування на свої запити, зручного цифрового інтерфейсу та прозорого відстеження відправлень у режимі реального часу. Відповідність цим очікуванням вимагає від операторів не просто впровадження окремих цифрових інструментів, а системної перебудови бізнес-моделі та операційних процесів.

Перед тим як перейти до аналізу цифрової трансформації у галузевому контексті, доцільно розмежувати споріднені поняття, які нерідко вживаються як синоніми, хоча й мають принципово різний зміст. Оцифрування означає переведення інформації та документів з аналогової форми у цифрову, що дозволяє автоматизувати рутинні процеси обробки даних і підвищити їх точність. Цифровізація є якісно складнішим процесом – вона передбачає комплексну заміну ручних бізнес-процесів цифровими інструментами, їх інтеграцію у виробничі, управлінські та комунікаційні системи підприємства. Цифрова трансформація, у свою чергу, є найбільш масштабним поняттям: вона означає стратегічну реструктуризацію бізнес-моделі, організаційної структури та ціннісної пропозиції підприємства на основі цифрових технологій з метою створення принципово нових джерел доходу та форм взаємодії зі споживачем. Таким чином, впровадження цифрових технологій є не метою, а інструментом цифрової трансформації. Ані автоматизація сортувальних ліній, ані запуск мобільного застосунку самі по собі не є цифровою трансформацією поштового оператора, які стають її складовою лише тоді, коли є частиною системних змін у логіці створення цінності для клієнта. Процес цифрової трансформації охоплює кілька ключових вимірів діяльності поштового оператора. У функціональному вимірі трансформуються маркетинг, операційна логістика, управління персоналом та клієнтський

сервіс. У вимірі бізнес-процесів відбувається реінжиніринг операційних ланцюгів – від приймання відправлень до їх доставки «останньою милею». У вимірі бізнес-моделі оператор переходить від моделі чистого перевізника до моделі інтегрованої логістично-сервісної платформи, що генерує доходи з нових джерел – електронної комерції, фінансових послуг, державних цифрових сервісів. Нарешті, у вимірі організаційної культури формується середовище, орієнтоване на постійні зміни, цифрову компетентність персоналу та клієнтоцентричність як базову цінність.

Серед технологій, що визначають напрям цифрової трансформації галузі, особливого значення набувають такі. Інтернет речей забезпечує інтеграцію фізичних об'єктів – поштоматів, транспортних засобів, сортувального обладнання – у єдину інформаційну мережу, що дозволяє здійснювати моніторинг стану відправлень та управляти логістичними потоками в режимі реального часу. Технології великих даних уможливлюють аналіз масивів інформації про споживчу поведінку, що є основою для прогнозування попиту та персоналізації сервісів. Хмарні обчислення забезпечують масштабованість інформаційної інфраструктури оператора без пропорційного зростання капітальних витрат. Штучний інтелект застосовується для оптимізації маршрутів доставки, автоматизованої обробки звернень клієнтів та предиктивного технічного обслуговування обладнання. Блокчейн-технології відкривають перспективи для забезпечення прозорості та незмінності даних про переміщення відправлень, що є критично важливим для підвищення довіри клієнтів.

Для ринку поштових послуг цифрова трансформація має подвійний характер: вона є одночасно викликом і можливістю. З одного боку, цифровізація комунікацій призвела до стрімкого скорочення обсягів листової кореспонденції, яка є традиційним сегментом поштового бізнесу. Електронний документообіг, месенджери та електронна пошта витіснили значну частину фізичних поштових відправлень, що поставило традиційних операторів перед необхідністю кардинального перегляду структури доходів.

З іншого боку, та сама цифрова трансформація економіки спричинила вибуховий ріст електронної комерції, що сформував масштабний попит на послуги доставки відправлень фізичним особам. Цей сегмент став стратегічним пріоритетом для поштових операторів у всьому світі, оскільки забезпечує стабільне зростання обсягів навіть на тлі занепаду традиційної кореспонденції.

Важливо підкреслити, що цифрова трансформація не може бути самоціллю. Вона повинна бути підпорядкована чітким стратегічним орієнтирам і передувати їй має системний аналіз поточного стану бізнес-процесів, виявлення вузьких місць операційної діяльності та ідентифікація ринкових можливостей, реалізація яких вимагає цифрових інструментів. Для АТ «Укрпошта» це означає необхідність не просто наслідувати технологічні тренди, а формувати власну цифрову стратегію, що враховує специфіку національного ринку, наявну інфраструктурну базу та конкурентне позиціювання підприємства.

Суттєвим викликом у процесі цифрової трансформації є людський чинник. Впровадження технологій, що автоматизують традиційні операції, нерідко зустрічає організаційний спротив персоналу. Подолання цього спротиву потребує цілеспрямованої роботи з формування цифрової культури організації, системного навчання співробітників та чіткого донесення стратегічної логіки змін, що відбуваються. Паралельно критично важливим є своєчасне виведення з експлуатації застарілих технологічних систем, оскільки їх паралельна підтримка суттєво збільшує операційні витрати та гальмує організаційні зміни.

Таким чином, цифрова трансформація ринку поштових послуг є незворотним процесом, що кардинально змінює конкурентне середовище галузі. Оператори, які першими здійснять перехід від точкової цифровізації окремих процесів до системної трансформації бізнес-моделі, отримають стійкі конкурентні переваги, що забезпечать їм лідерські позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

1.3 Методичний інструментарій оцінки та удосконалення конкурентних позицій поштових операторів

Формування та реалізація конкурентної стратегії є центральним механізмом управління ринковими позиціями підприємства. Стосовно операторів ринку поштових послуг конкурентна стратегія являє собою системно структурований комплекс принципів ринкової поведінки, механізмів взаємодії із зовнішнім середовищем та довгострокових орієнтирів розвитку, що знаходить практичне вираження у цільових програмах і планах дій, підпорядкованих досягненню визначених стратегічних цілей [19].

Ефективність конкурентної стратегії безпосередньо залежить від якості інформаційної бази, на якій вона формується. Глибокий аналіз структури галузевого ринку, характеру конкурентного середовища та об'єктивна оцінка внутрішнього потенціалу підприємства є необхідними передумовами вироблення стратегічних рішень, здатних забезпечити стійкі конкурентні переваги. Саме тому методичний інструментарій оцінки конкурентних позицій відіграє ключову роль у стратегічному управлінні поштовим оператором.

У системі стратегічного аналізу конкурентних позицій поштового оператора доцільно виокремити три рівні дослідження: макросередовище, галузеве середовище та внутрішній потенціал підприємства.

На рівні макросередовища застосовується PEST-аналіз, що охоплює оцінку політико-правових, економічних, соціально-демографічних і технологічних чинників впливу на діяльність оператора. Для ринку поштових послуг особливого значення набувають технологічна складова – темпи цифровізації економіки, рівень проникнення електронної комерції – та регуляторна складова, зважаючи на специфічний статус національного поштового оператора як суб'єкта надання універсальних послуг.

На рівні галузевого середовища базовим інструментом виступає модель п'яти конкурентних сил М. Портера, що дозволяє структуровано оцінити

інтенсивність суперництва між наявними операторами, загрозу появи нових учасників ринку, тиск з боку товарів-замінників, а також переговорну силу постачальників і споживачів. Стосовно ринку поштових послуг України особливої уваги заслуговують: зростаючий тиск з боку приватних кур'єрських служб і логістичних підрозділів маркетплейсів як прямих конкурентів; загроза з боку цифрових комунікаційних платформ як замінників традиційної кореспонденції; посилення переговорної сили великих клієнтів із сегменту електронної комерції.

На рівні внутрішнього потенціалу застосовується SWOT-аналіз, що інтегрує результати зовнішнього та внутрішнього аналізу і дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства у зіставленні з ринковими можливостями й загрозами. Для поштового оператора це передбачає оцінку інфраструктурних активів, технологічного рівня, якості клієнтського сервісу, фінансової стійкості та кадрового потенціалу.

Доповненням до зазначених інструментів слугує конкурентний бенчмаркінг – систематичне порівняння ключових операційних і сервісних показників підприємства з показниками галузевих лідерів. Для АТ «Укрпошта» орієнтирами бенчмаркінгу можуть виступати провідні європейські поштові оператори – Deutsche Post DHL, Austrian Post, Poczta Polska, які пройшли через успішну цифрову трансформацію та суттєво зміцнили свої ринкові позиції.

У частині вибору стратегічних напрямів розвитку науковці виокремлюють кілька базових конкурентних стратегій, кожна з яких має специфічне застосування на ринку поштових послуг. Стратегія лідерства за витратами орієнтована на оптимізацію логістичних витрат і підвищення операційної ефективності, що дозволяє утримувати конкурентоспроможні тарифи. Однак для поштового оператора реалізація цієї стратегії ускладнюється необхідністю підтримання розгалуженої інфраструктури в малорентабельних географічних сегментах у межах зобов'язань з надання універсальних послуг [10].

Стратегія диференціації передбачає формування унікальних характеристик сервісної пропозиції, що вирізняють оператора серед конкурентів. На ринку поштових послуг диференціація реалізується через розвиток цифрових сервісів, розширення переліку додаткових послуг, підвищення надійності та швидкості доставки, а також через інтеграцію поштових відділень у багатофункціональні сервісні центри.

Стратегія концентрації на ринковій ніші полягає у зосередженні зусиль на найбільш перспективних і прибуткових сегментах. Для поштового оператора таким сегментом є насамперед логістика електронної комерції – доставка відправлень фізичним особам у межах B2C-моделі, – де зростання попиту компенсує скорочення традиційних поштових обсягів.

Стратегія інноваційного розвитку набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації галузі. Вона передбачає впровадження нових технологій, продуктів і управлінських підходів, що потребує наявності кваліфікованого персоналу, достатнього фінансового забезпечення та організаційної готовності до змін [13].

Практика стратегічного управління провідними поштовими операторами свідчить про те, що найефективнішим є не ізольоване застосування однієї стратегії, а їх раціональне комбінування з урахуванням стратегічних пріоритетів і ресурсних можливостей підприємства. Комплексна стратегія забезпечення конкурентних позицій поштового оператора охоплює взаємопов'язані складові: сервісно-ринкову, технологічну, інфраструктурну, фінансово-інвестиційну та управлінську стратегії, реалізація яких у сукупності формує цілісну систему досягнення стійких конкурентних переваг.

Процес реалізації конкурентної стратегії не є статичним. Динамічність зовнішнього середовища, зокрема прискорення технологічних змін, коливання споживчого попиту та посилення конкурентного тиску, зумовлюють необхідність постійного моніторингу та коригування стратегічних рішень. Ефективне управління реалізацією стратегії ґрунтується на виконанні ключових управлінських функцій: плануванні конкретних заходів, організації

ресурсного забезпечення, мотивації персоналу та систематичному контролі досягнення планових показників.

Серед інноваційних стратегій, що застосовуються поштовими операторами в умовах цифрової трансформації, особливої уваги заслуговують наступальна та захисна стратегії. Наступальна інноваційна стратегія орієнтована на активне технологічне оновлення і створення принципово нових цифрових продуктів, що дозволяє формувати лідерські позиції у нових сегментах, однак супроводжується підвищеними інвестиційними ризиками. Захисна інноваційна стратегія спрямована на вдосконалення наявних сервісів і технологій з метою утримання досягнутих ринкових позицій, базується на помірному рівні ризику та зазвичай доповнюється маркетинговими інструментами підтримання клієнтської лояльності.

Вибір оптимального поєднання стратегічних інструментів для АТ «Укрпошта» має ґрунтуватися на результатах комплексного конкурентного аналізу, що є предметом розгляду у наступному розділі роботи. Методичний інструментарій, розглянутий у цьому підрозділі, утворює теоретичну основу для системної оцінки конкурентних позицій підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в умовах цифрової трансформації ринку поштових послуг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПОЗИЦІЙ АТ «УКРПОШТА» НА РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта», повна назва Акціонерне товариство «Укрпошта» - національний оператор поштового зв’язку України.

АТ «Укрпошта» зареєстрована 15 грудня 1993 року за адресою: Україна, місто Київ, вулиця Хрещатик, будинок 22 (код ЄДРПОУ 21560045). Керівником підприємства є Смілянський Ігор Юхимович. Основний вид діяльності: Діяльність національної пошти [30].

АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України та одним із найбільших підприємств країни за масштабом інфраструктури та чисельністю персоналу. Підприємство надає широкий спектр послуг, а саме поштових, логістичних, фінансових і торговельних для фізичних осіб і корпоративних клієнтів, охоплюючи своєю діяльністю як великі міста, так і найвіддаленіші сільські населені пункти.

Засновником і єдиним акціонером АТ «Укрпошта» є держава в особі Міністерства інфраструктури України, що визначає особливий публічно-правовий статус підприємства. Діяльність оператора регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими законодавчими актами України, а також нормативними документами Всесвітнього поштового союзу, повноправним членом якого Україна є з 1947 року. Членство у Всесвітньому поштовому союзі забезпечує АТ «Укрпошта» доступ до глобальної поштової мережі та можливість здійснення міжнародного обміну відправленнями з операторами більш ніж 190 країн світу.

З точки зору організаційної структури АТ «Укрпошта» являє собою розгалужену багаторівневу систему. До складу підприємства входять 24

регіональні філії, що забезпечують операційне управління у розрізі областей України, Дирекція оброблення та перевезення пошти, що координує сортувальні та транспортні процеси, а також «Автотранспошта» – підрозділ, відповідальний за логістичне забезпечення доставки відправлень. До складу АТ «Укрпошта» входить: Генеральна дирекція, 24 регіональних дирекцій, Головний навчальний центр «Зелена Буча», Дирекція оброблення та перевезення пошти і «Автотранспошта», корпоративне видання «Поштовий вісник» (рис. 1.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ «Укрпошта»

Ключовою конкурентною перевагою АТ «Укрпошта» є безпрецедентне географічне охоплення: мережа підприємства налічує близько 13 700 відділень, що забезпечують присутність оператора у 100% населених пунктів України.

Жоден із приватних операторів ринку не наближається до подібного рівня територіального покриття, оскільки обслуговування малих і віддалених населених пунктів є економічно невигідним для комерційних структур. Саме ця інфраструктурна перевага забезпечує АТ «Укрпошта» унікальну ринкову нішу та є основою для надання універсальних поштових послуг відповідно до законодавчих зобов'язань.

Чисельність персоналу підприємства становить майже 60 000 працівників, що робить АТ «Укрпошта» одним із найбільших роботодавців країни. Щодня співробітники підприємства здійснюють повний цикл операцій з поштовими відправленнями – від приймання та сортування до транспортування, доставки та обслуговування клієнтів у відділеннях. Така масштабна операційна діяльність потребує ефективної системи управління персоналом, логістичними потоками та клієнтським сервісом [30].

Галузевим контекстом діяльності АТ «Укрпошта» є ринок логістики та експрес-доставки України, що характеризується високим рівнем конкуренції та стрімкою цифровою трансформацією. Географічними межами ринку є територія України, хоча підприємство також здійснює міжнародні відправлення в рамках угод Всесвітнього поштового союзу.

Таким чином, АТ «Укрпошта» є стратегічно важливим підприємством національного масштабу, що поєднує функції універсального поштового оператора та комерційного логістичного гравця. Унікальність підприємства визначається поєднанням розгалуженої інфраструктури, широкого спектру послуг і державного статусу, що одночасно є джерелом конкурентних переваг і чинником регуляторних обмежень у стратегічному розвитку.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства в умовах цифровізації

Комплексне дослідження середовища функціонування АТ «Укрпошта» передбачає системний аналіз як зовнішніх чинників, що формують умови діяльності підприємства, так і внутрішніх ресурсів і можливостей, що визначають його конкурентний потенціал. Методологічною основою такого аналізу слугують інструменти стратегічного менеджменту PEST-аналіз зовнішнього макросередовища та оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, результати яких інтегруються у SWOT-матрицю.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища АТ «Укрпошта»

Політико-правові (P)	Економічні (E)
Статус національного оператора універсальних послуг	Зростання ринку електронної комерції
Членство України у Всесвітньому поштовому союзі	Економічна нестабільність в умовах воєнного стану
Підконтрольність Міністерству інфраструктури	Зростання вартості паливно-мастильних матеріалів
Зміни законодавства у сфері електронної комерції	Порушення логістичних маршрутів у зонах бойових дій
Зміни митного регулювання міжнародних відправлень	Зростання тарифів на комунальні послуги та оренду
Соціально-демографічні (S)	Технологічні (T)
Переважання літньої аудиторії серед клієнтів	Розвиток платформ електронної комерції
Зростання частки молодої цифрової аудиторії	Поширення електронних комунікацій і документообігу
Зміна споживчих звичок на користь онлайн-шопінгу	Технології IoT, штучного інтелекту та хмарних обчислень
Вимушена міграція населення через воєнний стан	Поява агрегаторів доставки та маркетплейсів

Джерело: складено автором

Діяльність АТ «Укрпошта» здійснюється в особливому регуляторному середовищі, що визначається статусом національного оператора універсальних поштових послуг. Законодавче зобов'язання забезпечувати доступність поштових послуг у 100% населених пунктів України формує одночасно конкурентну перевагу у вигляді унікального географічного

охоплення та операційне обмеження, оскільки обслуговування збиткових відділень у малонаселених пунктах суттєво навантажує фінансову модель підприємства. Членство України у Всесвітньому поштовому союзі з 1947 року забезпечує нормативну основу для міжнародної діяльності оператора, водночас зобов'язуючи дотримуватися стандартів і тарифних угод союзу.

Суттєвим регуляторним чинником є також трансформація законодавства у сфері електронної комерції та митного регулювання міжнародних відправлень. Зміни митних процедур і тарифів для транскордонних пересилань безпосередньо впливають на привабливість міжнародного сегменту та визначають стратегічні можливості підприємства у цьому напрямку. Підконтрольність Міністерству інфраструктури України як єдиному акціонеру додатково визначає залежність стратегічних рішень підприємства від державної політики у галузі поштового зв'язку.

Економічна нестабільність, спричинена воєнним станом в Україні, суттєво вплинула на операційне середовище АТ «Укрпошта». Скорочення купівельної спроможності населення, зростання операційних витрат, насамперед паливно-мастильних матеріалів і логістичних ресурсів, та порушення окремих логістичних маршрутів у зонах активних бойових дій створюють значні операційні виклики. Водночас зростання обсягів електронної комерції, що є стійкою тенденцією навіть в умовах кризи, формує додатковий попит на послуги доставки та відкриває можливості для нарощування доходів у найбільш перспективному ринковому сегменті.

Аналіз споживчої бази АТ «Укрпошта» виявляє характерну демографічну структуру клієнтів. У міських відділеннях переважають економічно активні особи віком 25–55 років, як жінки (близько 30%), так і чоловіки (близько 23%), зайняті на посадах службовців, кваліфікованих фахівців і представників малого бізнесу. У сільських відділеннях домінують особи пенсійного та передпенсійного віку з доходом на рівні середнього і нижче середнього. Ця демографічна специфіка зумовлює збереження стійкого попиту на традиційні формати обслуговування у відділеннях, однак водночас

сигналізує про необхідність активного залучення молодшої технологічно грамотної аудиторії, яка наразі орієнтується переважно на приватних операторів доставки.

Як зазначалося у першому розділі роботи, технологічна трансформація є визначальним зовнішнім чинником для ринку поштових послуг. Поширення електронних комунікацій скорочує традиційний сегмент листової кореспонденції, тоді як розвиток електронної торгівлі генерує зростаючий попит на фізичну доставку товарів. Технології Індустрії 4.0 – Інтернет речей, великі дані, штучний інтелект, хмарні обчислення відкривають можливості для суттєвого підвищення операційної ефективності через автоматизацію сортування, оптимізацію маршрутів доставки та персоналізацію клієнтського сервісу. Темпи технологічного оновлення у галузі є надзвичайно високими, що вимагає від АТ «Укрпошта» постійних інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Оцінка внутрішнього потенціалу АТ «Укрпошта» дозволяє виявити ключові сильні сторони підприємства, що формують основу його конкурентних позицій, а також слабкі сторони, що потребують системного вирішення.

До беззаперечних сильних сторін підприємства належить насамперед унікальна інфраструктурна база, а саме мережа з близько 13 700 відділень, що забезпечує присутність оператора в кожному населеному пункті України. Жоден із конкурентів, ані ТОВ «Нова Пошта» з її 10,2 тисячами відділень, ані DHL чи Meest, не мають порівнянного географічного охоплення. Ця перевага є особливо значущою у контексті обслуговування сільської та маломістечкової аудиторії, доступ до якої є стратегічно важливим як у комерційному, так і в соціальному вимірі.

Суттєвою перевагою є також диверсифікована структура послуг: поєднання поштових, логістичних, фінансових і торговельних сервісів знижує залежність підприємства від будь-якого окремого сегменту та формує додаткові точки взаємодії з клієнтом. Потужний кадровий ресурс (майже 60

000 працівників) забезпечує операційну спроможність для обслуговування масштабних логістичних потоків.

Водночас внутрішній аналіз виявляє низку слабких сторін, що обмежують конкурентоспроможність підприємства. Порівняно з головним конкурентом ТОВ «Нова Пошта», що контролює 65% ринку проти 25% АТ «Укрпошта», підприємство суттєво поступається за швидкістю доставки, рівнем цифровізації клієнтського сервісу та глибиною інтеграції з платформами електронної комерції. Обтяженість зобов'язаннями з надання універсальних послуг обмежує гнучкість цінової політики та стримує концентрацію ресурсів на найбільш прибуткових ринкових сегментах. Значний обсяг застарілої інфраструктури потребує суттєвих інвестицій у модернізацію, що є додатковим навантаженням на фінансову модель підприємства.

Узагальнення результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу у форматі SWOT-матриці дозволяє систематизувати стратегічні позиції АТ «Укрпошта». Сильні сторони: унікальне географічне охоплення, державний статус, диверсифікований портфель послуг і масштабний кадровий потенціал у поєднанні з ринковими можливостями зростання електронної комерції та технологічної модернізації формують сприятливу основу для зміцнення конкурентних позицій. Водночас слабкі сторони: відставання у швидкості доставки, недостатній рівень цифровізації та регуляторні обмеження у контексті загроз з боку агресивних приватних операторів і замісної конкуренції цифрових комунікацій визначають необхідність системних стратегічних змін.

Таким чином, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Укрпошта» засвідчує, що підприємство функціонує в умовах суттєвого конкурентного тиску та динамічної технологічної трансформації галузі. Збереження і нарощування ринкових позицій вимагає цілеспрямованих заходів із цифровізації сервісної моделі, підвищення операційної ефективності та активнішого позиціювання у сегменті електронної комерції, що є предметом розгляду у підрозділі 2.3.

2.3 Конкурентний аналіз АТ «Укрпошта» та оцінка його ринкових позицій

Дослідження конкурентного середовища АТ «Укрпошта» передбачає комплексний аналіз ринкових сил, що визначають інтенсивність суперництва на вітчизняному ринку поштових послуг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні економічні характеристики галузі

Показник	Характеристика
Розмір ринку	Обсяг реалізованих послуг у 2022 році склав 1 985 943,5 тис. грн., у тому числі реалізовано послуг населенню 751 025,2 - це 37,8% до загального обсягу по галузі
Темп зростання ринку	11,18%
Стадія життєвого циклу галузі	Зрілість
Кількість компаній у галузі	4 основних компаній поштового зв'язку
Споживачі	Практично всі користуються поштовими послугами, як фізичні особи. так і малі та середні підприємства в Україні та за кордоном
Ступень вертикальної інтеграції	Змішана - компанії використовують власні транспортні ресурси, але користуються зовнішніми постачальниками для упаковки
Вхід та вихід із галузі	Великі труднощі при вході на ринок: капітал обсягом мінімально 1 млн. дол. для побудови обширної логістичної системи по Україні, оренди приміщень, закупки транспортних засобів та їх обслуговування
Технології / інновації	Обслуговування технічної бази, веб-сайту та мобільного додатку
Характеристики продукції	1. Поштові послуги (письмова кореспонденція; посилки; передплатна преса; виплата та доставка пенсій, соціальних допомог); 2. Фінансові послуги (поштові перекази; приймання платежів); 3. Роздрібна торгівля (філателістична і сувенірна продукція; роздрібна торгівля пресою та непродовольчим асортиментом); 4. Комерційні послуги (електронні повідомлення; рекламні послуги; транспортні послуги; послуги за агентськими угодами)
Економія на масштабі виробництва	Помірна, всі компанії у галузі мають приблизно однакові виробничі витрати
Ефект навчання	Не значний в даній галузі
Завантаження виробничих потужностей	Висока, близько 85-95%, при зменшенні навантаження виробничих потужностей ціна на одиницю продукції швидко зросте
Привабливість галузі	Висока, через високий попит на послуги доставки, навіть при збільшенні ціни попит не пропаде

Відповідно до методології М. Портера, відправною точкою такого аналізу є оцінка суперництва між діючими учасниками галузі, яке на сьогодні

характеризується високим рівнем інтенсивності та суттєвою асиметрією ринкових часток між операторами.

Провідним гравцем вітчизняного ринку експрес-доставки та головним конкурентом АТ «Укрпошта» є ТОВ «Нова Пошта» – компанія, що позиціонує себе як оператор швидкої, надійної та зручної доставки документів, посилок і вантажів по всій території країни [33]. Конкурентна перевага «Нової Пошти» полягає у виключно високому рівні охоплення споживчої аудиторії: кожен третій громадянин України регулярно користується її послугами як для особистих потреб, так і в рамках взаємодії з інтернет-магазинами. Компанія обслуговує суб'єктів малого, середнього та великого бізнесу, пропонуючи індивідуалізовані логістичні рішення для різних категорій клієнтів.

За підсумками 2023 року ТОВ «Нова Пошта» демонструє такі ключові операційні показники: середній строк міжміської доставки становить 24 години; загальний обсяг оброблених відправлень перевищив 315 мільйонів одиниць у розрізі внутрішніх і міжнародних напрямків; інфраструктурна мережа налічує понад 10,2 тисячі відділень, 14 тисяч поштоматів і 110 вантажних терміналів та депо на території України. Фінансова динаміка компанії також є показовою: за 2021 рік виторг зріс на 23%, досягнувши 20,8 млрд грн, тоді як чистий прибуток збільшився у 2,6 раза – до 2,6 млрд грн. Того ж року через мережу «Нової Пошти» було відправлено 372 мільйони посилок, що перевищило показник попереднього року на 14% [27].

Серед інших значущих учасників ринку слід виокремити міжнародного логістичного гіганта DHL, що спеціалізується на транскордонних перевезеннях і кур'єрських послугах преміум-класу. Компанія здійснює доставку до понад 220 країн світу, щорічно обробляючи понад 1,6 мільярда відправлень, а її персонал перевищує 600 тисяч співробітників у глобальному вимірі. Попри обмежену частку на внутрішньому ринку України, DHL утримує стійкі позиції у сегменті міжнародної ділової кореспонденції та дорогоцінних відправлень.

Окремої уваги заслуговує група компаній «Meest» – міжнародний поштово-логістичний оператор із понад тридцятирічним досвідом роботи, що надає послуги у 40 країнах світу. В Україні група представлена кількома операційними структурами: «Meest Пошта» здійснює адресну доставку та розвиває мережу пунктів видачі; СП «Росан» як член Всесвітнього поштового союзу забезпечує опрацювання міжнародних поштових потоків і визнається лідером за обсягом вхідних міжнародних відправлень; «Meest Shopping» спеціалізується на доставці товарів з іноземних інтернет-платформ; «Meest Cargo» орієнтований на транспортування великогабаритних вантажів; «Meest Pay» забезпечує міжнародні грошові перекази з Північної Америки та Європи [34].

Аналіз розподілу ринку поштових послуг України засвідчує суттєву диспропорцію між його учасниками. АТ «Укрпошта» займає 25% ринку, тоді як ТОВ «Нова Пошта» контролює 65% – тобто дві третини сукупного ринку. Частка DHL Україна становить 7%, а група «Meest» утримує менше 3% ринкового обсягу (рис. 2.2).

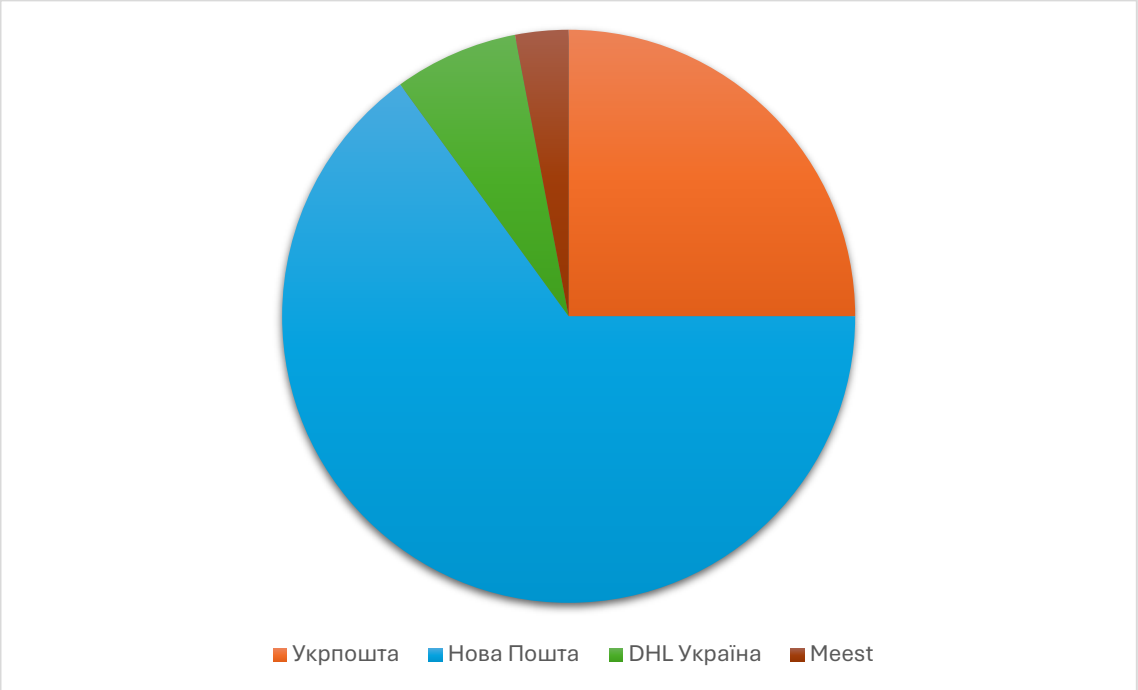


Рисунок 2.2 – Частка ринку компаній поштового зв’язку

Наведені дані свідчать про те, що АТ «Укрпошта», попри статус національного оператора та розгалужену інфраструктурну мережу, поступається головному конкуренту більш ніж удвічі за часткою ринку. Така ситуація зумовлена кількома структурними чинниками: вищою швидкістю доставки у «Нової Пошти», більш розвиненою мережею поштоматів, вищим рівнем цифровізації клієнтського сервісу, а також активнішою орієнтацією на сегмент електронної комерції.

Водночас АТ «Укрпошта» зберігає низку конкурентних переваг, що формують основу для зміцнення ринкових позицій.

По-перше, досліджуване підприємство має найширше географічне охоплення серед усіх операторів ринку, забезпечуючи доставку до населених пунктів, де присутність приватних операторів є економічно недоцільною.

По-друге, статус універсального поштового оператора гарантує стабільний базовий попит на послуги підприємства з боку державних і комунальних структур.

По-третє, досліджуване підприємство АТ «Укрпошта» активно розвиває напрям фінансових та адміністративних послуг, що диверсифікує структуру доходів і знижує залежність від конкурентного тиску у сегменті посилкової доставки.

Таким чином, конкурентний аналіз засвідчує, що АТ «Укрпошта» функціонує в умовах жорсткого ринкового суперництва, де головний конкурент має суттєву перевагу за операційними показниками та рівнем клієнтської лояльності.

Подолання цього розриву потребує системних заходів із цифрової трансформації сервісної моделі, підвищення швидкості й надійності доставки та активнішого позиціювання у найбільш динамічних ринкових сегментах.

Проаналізуємо прямих конкурентів АТ «Укрпошта» на ринку поштових послуг (табл. 2.3).

Також зобразимо графічно одержані результати (рис. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз прямих конкурентів АТ «Укрпошта»

№	Показники	Об'єкт дослідження	Прямі конкуренти			Розрахунок рівня конкуренції в галузі (k_r) за показниками
		А	Б	В	Г	
1	Місцезнаходження	5	3	3	1	3,0
2	Асортимент	5	4	4	3	4,0
3	Якість обслуговування	3	4	4	5	4,0
4	Ціна послуг	5	3	4	1	3,25
5	Реклама	2	4	4	2	3,0
6	Логістика	5	3	3	4	3,75
7	Додаткові послуги	4	2	2	2	2,5
Розрахунок рівня конкуренції в галузі (k_r) за конкурентами						3,35

де, А - «Укрпошта»; Б - «Нова пошта»; В - «Meest»; В - «DHL Україна»

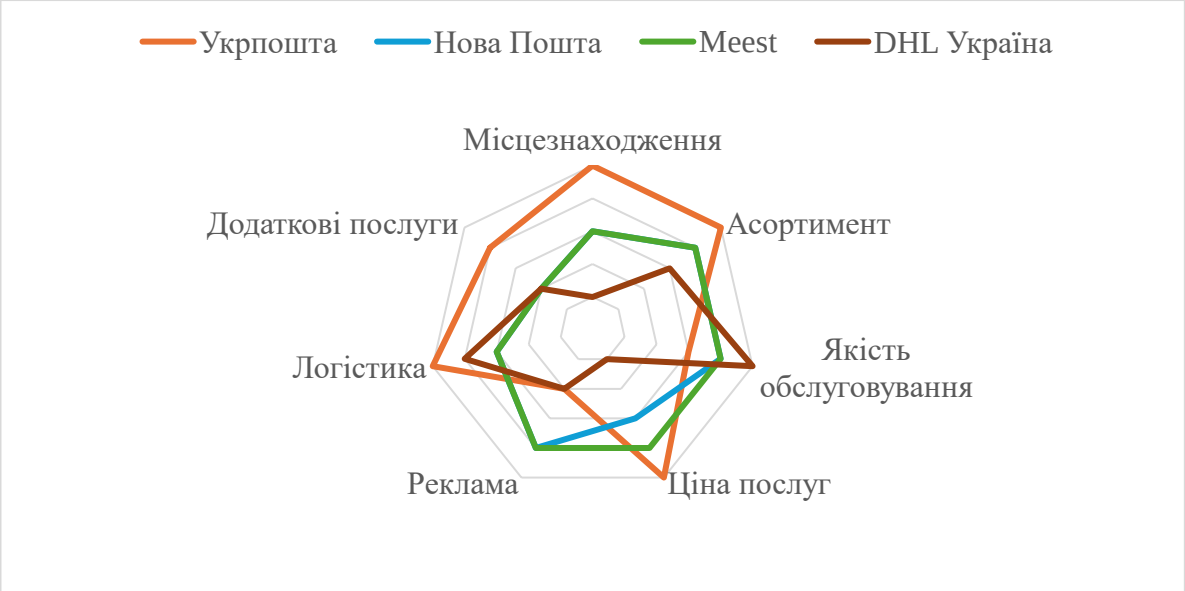


Рисунок 2.3 – Профіль конкурентів підприємства АТ «Укрпошта»

Отже, в цілому по галузі поштового зв'язку помірна конкуренція, коли при активному застосуванні прийомів конкурентної боротьби всі учасники отримують прийнятний прибуток. Галузь є монополізованою.

Бар'єри входження на ринок поштових послуг України є суттєвими, що обумовлює низьку ймовірність появи нових повноцінних гравців у найближчій перспективі. Насамперед, розгортання логістичної інфраструктури, здатної конкурувати з діючими операторами, вимагає значних капітальних вкладень – у будівництво та оренду відділень, формування автопарку, створення сортувальних центрів і розвиток цифрових платформ управління відправленнями. Окрім фінансових бар'єрів, потенційні учасники ринку стикаються з проблемою зайнятості ринкових ніш: кожен із провідних операторів зайняв чітко визначену конкурентну позицію.

АТ «Укрпошта» утримує нішу доступних за ціною послуг із максимальним географічним охопленням, включаючи малі міста та сільські населені пункти, де присутність комерційних операторів є економічно невиправданою. ТОВ «Нова Пошта» зайняла нішу швидкої та надійної доставки, формуючи відповідні очікування споживачів і підтримуючи їх розгалуженою мережею поштоматів і відділень. Група «Meest» сконцентрувалась у ніші доступних за вартістю послуг міжнародного характеру, однак із обмеженим географічним охопленням на внутрішньому ринку.

За таких умов новий гравець, що виходить на ринок, змушений або витіснити одного з наявних операторів із зайнятої ніші – що потребує значної ресурсної переваги – або шукати вузькоспеціалізований субсегмент, розвиток якого у масштабах повноцінної ринкової присутності є малоймовірним. Таким чином, загроза появи нових конкурентів для АТ «Укрпошта» оцінюється як низька, що є відносно сприятливим чинником для збереження наявних ринкових позицій.

Окремим виміром конкурентного середовища АТ «Укрпошта» є тиск з боку товарів-замінників – альтернативних способів задоволення потреб споживачів, які традиційно закривалися поштовими послугами. На відміну від прямої конкуренції між операторами доставки, цей вид конкурентного тиску є менш очевидним, проте структурно більш загрозливим, оскільки спричиняє не

перерозподіл ринкових часток між операторами, а скорочення самого ринку окремих послуг.

Найбільш відчутним є замісний вплив цифрових комунікаційних інструментів на сегмент листової та ділової кореспонденції. Електронна пошта, месенджери, системи електронного документообігу та портали державних послуг суттєво скоротили обсяги традиційної письмової кореспонденції – як між фізичними особами, так і у сфері ділової комунікації. Цей процес є незворотним і відображає глобальну тенденцію дематеріалізації інформаційного обміну.

У сегменті фінансових послуг конкуренцію АТ «Укрпошта» складають системи онлайн-банкінгу, мобільні платіжні сервіси та системи миттєвих грошових переказів. Можливість здійснення платежів і переказів у режимі реального часу через смартфон суттєво знижує привабливість традиційних поштових фінансових послуг для технологічно грамотної частини споживчої аудиторії.

Водночас у сегменті фізичної доставки товарів і посилок замісна конкуренція є значно слабшою – цифрові технології не здатні замінити фізичне переміщення матеріальних об'єктів. Саме тому зростання електронної комерції є стратегічною можливістю для поштового оператора, що частково компенсує втрати в інших сегментах.

Оцінку основних товарів-замінників та характер їх впливу на діяльність АТ «Укрпошта» представлено у таблиці 2.4.

Конкуренція з боку цих товарів-замінників може викликати необхідність поштовим службам адаптуватися, поліпшувати якість та швидкість своїх послуг, а також пропонувати конкурентоспроможні ціни та додаткові сервіси.

Аналіз переговорної сили постачальників АТ «Укрпошта» свідчить про їх обмежений вплив на операційну діяльність підприємства. Це зумовлено передусім характером ресурсів, що закуповуються: пакувальні матеріали, конверти та супутня витратна продукція належать до категорії

стандартизованих товарів із широким колом виробників і дистриб'юторів на вітчизняному ринку.

Таблиця 2.4 – Аналіз товарів замінників

№	Товари-замінники	Назва конкурента-виробника	Відносна ціна замінника, %	Можливі нецінові фактори заміщення	Схильність покупців до використання замінника	Реальність заміщення
1	Електронна пошта	Google	безкоштовно	швидкість	велика	1
2	Месенджери	Telegram, Meta, та ін.	безкоштовно	швидкість	велика	1
3	Електронні документи та підписи	-	безкоштовно	швидкість	середня	1
4	Кур'єрські служби	Uber, Uklon, та ін.	0,41	швидкість	низька	0
5	Інтернет-банкінг	Приват24, Mono, та ін.	безкоштовно	швидкість	середня	0
Рівень загрози товарів замінників:						3

Висока насиченість ринку пакувальних матеріалів і відсутність суттєвої диференціації між пропозиціями різних постачальників формують сприятливі умови для АТ «Укрпошта» щодо вибору контрагентів на основі оптимального співвідношення ціни, якості та умов постачання. Підприємство має можливість переглядати діючі угоди про постачання та залучати нових партнерів без значних операційних витрат на переключення, що суттєво знижує залежність від будь-якого окремого постачальника.

Водночас слід зазначити, що для АТ «Укрпошта» значно вагомішим є вплив постачальників у сфері технологічного та транспортного забезпечення, зокрема, виробників програмного забезпечення для управління логістичними процесами, постачальників паливно-мастильних матеріалів і транспортних засобів. Ці категорії постачальників мають суттєво вищу переговорну силу через більший рівень спеціалізації та складність заміни контрагента. Таким чином, загальний рівень впливу постачальників на діяльність підприємства

оцінюється як помірний із тенденцією до посилення у технологічному сегменті.

Споживачі є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність АТ «Укрпошта» та стратегічні пріоритети його розвитку. Саме споживчий попит формує структуру доходів підприємства, а зміна очікувань і вимог клієнтів безпосередньо визначає необхідність трансформації сервісної моделі. Здатність своєчасно ідентифікувати потреби цільової аудиторії та адаптувати до них перелік і якість послуг є визначальною умовою утримання наявної клієнтської бази та залучення нових споживачів.

Взаємодія зі споживачами через канали зворотного зв'язку відіграє важливу роль у вдосконаленні операційних процесів і підвищенні рівня клієнтської лояльності. Систематичне відстеження споживчих відгуків дозволяє виявляти проблемні аспекти обслуговування та оперативно реагувати на них, що є особливо важливим в умовах жорсткої конкуренції з боку приватних операторів доставки.

Аналіз споживчої бази АТ «Укрпошта» виявляє суттєві відмінності між профілями клієнтів міських і сільських відділень, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування сервісної пропозиції.

У міських відділеннях домінують дві основні категорії споживачів. Першу формують жінки віком 25–55 років – службовці, кваліфіковані фахівці та представники малого бізнесу, зокрема мережевої торгівлі, частка яких становить близько 30% від загального числа клієнтів. Другу категорію складають чоловіки аналогічної вікової групи – службовці, кваліфіковані працівники та підприємці у сфері торгівлі й послуг, на яких припадає близько 23% відвідувачів.

У сільських відділеннях споживчий профіль дещо відрізняється: близько 25% клієнтів становлять жінки, зайняті переважно на посадах службовців і некваліфікованих працівників; близько 18% – чоловіки різного рівня кваліфікації, серед яких також присутні представники малого підприємництва.

Спільною рисою обох типів відділень є переважання серед клієнтської бази осіб пенсійного та передпенсійного віку з доходом на рівні середнього або нижче середнього. Цей факт має важливі стратегічні наслідки: дана вікова група є менш схильною до використання цифрових каналів обслуговування, що з одного боку підтверджує збереження попиту на традиційні послуги відділень, а з іншого – вказує на необхідність паралельного розвитку цифрової інфраструктури для залучення молодшої технологічно активної аудиторії, яка наразі надає перевагу конкурентним операторам. Таким чином, вплив споживачів на діяльність АТ «Укрпошта» оцінюється як високий: підприємство має чітко розуміти потреби різних сегментів клієнтської бази та формувати відповідну сервісну модель, що враховує як консервативні очікування традиційної аудиторії, так і цифрові запити сучасного споживача.

Модель п'яти сил конкуренції наведено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Модель п'яти сил конкуренції для АТ «Укрпошта» [10]

Здійснимо оцінку п’яти сил конкуренції Портера для поштового підприємства АТ «Укрпошта» в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка привабливості галузі за моделлю Портера

Конкурентна сила	Характеристика	Оцінка привабливості
Загроза появи нових учасників ринку	Низька, оскільки проникнення в галузь вимагає значних грошових вкладень в розвиток логістичної інфраструктури	4
Конкуренція всередині галузі	Помірна конкуренція, коли при активному застосуванні прийомів конкурентної боротьби всі учасники отримують прийнятний прибуток	3
Загроза з боку товарів замінників	Низька - альтернативи обмежені, та існують тільки у великих містах.	5
Ринкова влада постачальників	Незначний вплив на діяльність підприємства – ринок пакувальних матеріалів досить конкурентний, і підприємство може вибирати серед різних постачальників на основі якості, ціни та інших критеріїв.	5
Ринкова влада споживачів	Значний – споживачі визначають попит на поштові послуги, а їхні очікування та вимоги впливають на стратегії розвитку підприємства	2
Середня оцінка:		3,8

Отже, оцінка привабливості поштової галузі за моделлю Портера вказує на те, що ринок поштового зв'язку є відносно привабливим, хоча з індексом середньої оцінки 3,8 підприємство може зустрічати певні виклики та можливості для вдосконалення. Загроза появи нових учасників ринку оцінена як низька, оскільки вхід в галузь вимагає значних фінансових вкладень у розвиток логістичної інфраструктури. Помірна конкуренція всередині галузі свідчить про те, що активна конкурентна боротьба призводить до прийнятного рівня прибутку для всіх учасників. Загроза з боку товарів-замінників оцінена як низька, оскільки альтернативи обмежені та доступні переважно у великих містах. Ринкова влада постачальників вважається незначною, оскільки ринок пакувальних матеріалів досить конкурентний, і підприємство має можливість вибору серед різних постачальників. З іншого боку, ринкова влада споживачів

оцінена як значна, що підкреслює важливість врахування потреб та очікувань клієнтів при розробці стратегій та наданні послуг.

Узагальнюючи, компанії в галузі поштового зв'язку важливо зосередитися на збереженні та зміцненні своєї позиції на ринку, враховуючи конкурентні переваги та вимоги споживачів.

Причини змін в структурі конкуренції та зовнішньому середовищі

Рушійна сила 1: Зміни в технологічному середовищі

Технологічний прогрес є одним із найпотужніших чинників трансформації конкурентної структури ринку поштових послуг. Стрімке поширення цифрових комунікаційних інструментів, розвиток платформ електронної комерції та впровадження автоматизованих логістичних рішень кардинально змінюють характер споживчого попиту та вимоги клієнтів до операторів галузі. З одного боку, цифровізація інформаційного обміну послаблює традиційний сегмент поштових послуг – письмову кореспонденцію та ділові документи. З іншого боку, зростання обсягів онлайн-торгівлі генерує масштабний попит на фізичну доставку товарів, відкриваючи нові можливості для операторів, здатних швидко адаптуватися до нових реалій.

Для АТ «Укрпошта» технологічні зміни означають необхідність системної модернізації операційної моделі. Це охоплює розвиток цифрових платформ для онлайн-замовлення та відстеження відправлень, автоматизацію сортувальних процесів, розбудову мережі поштоматів і впровадження сучасних транспортно-логістичних рішень. Підприємства, що першими інтегрують технологічні інновації у свої бізнес-процеси, отримують суттєву конкурентну перевагу – як у частині операційної ефективності, так і з точки зору якості клієнтського досвіду. Таким чином, технологічна адаптивність перестає бути опційним елементом розвитку і стає обов'язковою умовою збереження конкурентоспроможності на ринку.

Рушійна сила 2: Зміни в законодавчому середовищі

Трансформація нормативно-правового регулювання є ще одним визначальним чинником змін у конкурентному середовищі АТ «Укрпошта».

Особливого значення набуває еволюція законодавства у сферах електронної комерції та митного регулювання міжнародних відправлень. Лібералізація або, навпаки, посилення митних процедур і тарифів для транскордонних пересилань безпосередньо впливає на привабливість тих чи інших логістичних маршрутів і партнерських схем, визначаючи стратегічні пріоритети оператора у міжнародному сегменті.

Зміни у правовому полі також формують умови взаємодії між учасниками логістичного ринку, регулюючи питання субпідряду, ліцензування та стандартів обслуговування. Для АТ «Укрпошта» як національного оператора, що діє в особливому регуляторному статусі, моніторинг законодавчих змін і оперативна адаптація до нових вимог є критично важливими функціями стратегічного управління. Здатність підприємства забезпечувати відповідність актуальним нормативним вимогам і продуктивно взаємодіяти з регуляторними органами є не лише юридичним зобов'язанням, але й важливою складовою конкурентної стратегії, що визначає можливості подальшого розвитку на внутрішньому та міжнародному ринках.

Для проведення порівняльного аналізу конкурентів на ринку поштових послуг України обрано чотири ключові параметри диференціації, що відображають найбільш значущі для споживача характеристики операторів галузі:

- швидкість доставки між поштовими відділеннями;
- вартість відправлення посилки вагою 0,5 кг;
- кількість відділень на території України;
- кількість партнерів серед інтернет-магазинів, що співпрацюють з оператором.

Обрані параметри охоплюють як операційний вимір конкурентоспроможності – швидкість і доступність інфраструктури, – так і комерційний – цінову привабливість і глибину інтеграції з екосистемою електронної комерції. Саме поєднання цих чотирьох характеристик

найповніше відображає реальну конкурентну позицію оператора в очах споживача та бізнес-партнерів.

Порівняльний аналіз АТ «Укрпошта» та його основних конкурентів за визначеними параметрами диференціації представлено у таблиці 2.6. Зіставлення показників дозволяє виявити конкурентні розриви між операторами та визначити ті виміри, в яких АТ «Укрпошта» має потенціал для зміцнення ринкових позицій.

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз АТ «Укрпошта» та його основних конкурентів за визначеними параметрами диференціації

№	Підприємство	Швидкість доставки, діб	Ціна 0,5 посилки, грн	Покриття, к-ть відділень
1	«Укрпошта»	до 6	42,00	10 200
2	«Нова Пошта»	до 3	70,00	9 300
3	«Meest»	до 5	45,00	4 000

Побудуємо карти стратегічних груп (рис. 2.5.).

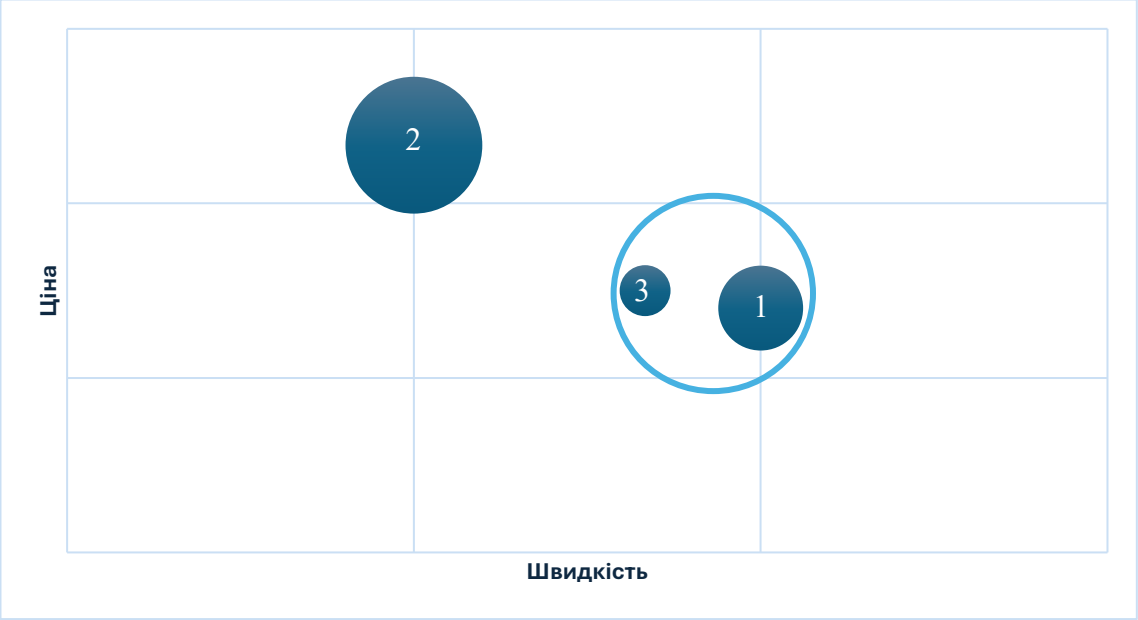


Рисунок 2.5 – Стратегічна карта групи ціна-швидкість

На рис. 2.6 та 2.7 підприємство «Укрпошта» знаходиться у відносній стратегічній групі з «Новою Поштою», оскільки вони мають практично однакову кількість відділень, а відмінністю є їх ціна та швидкість.

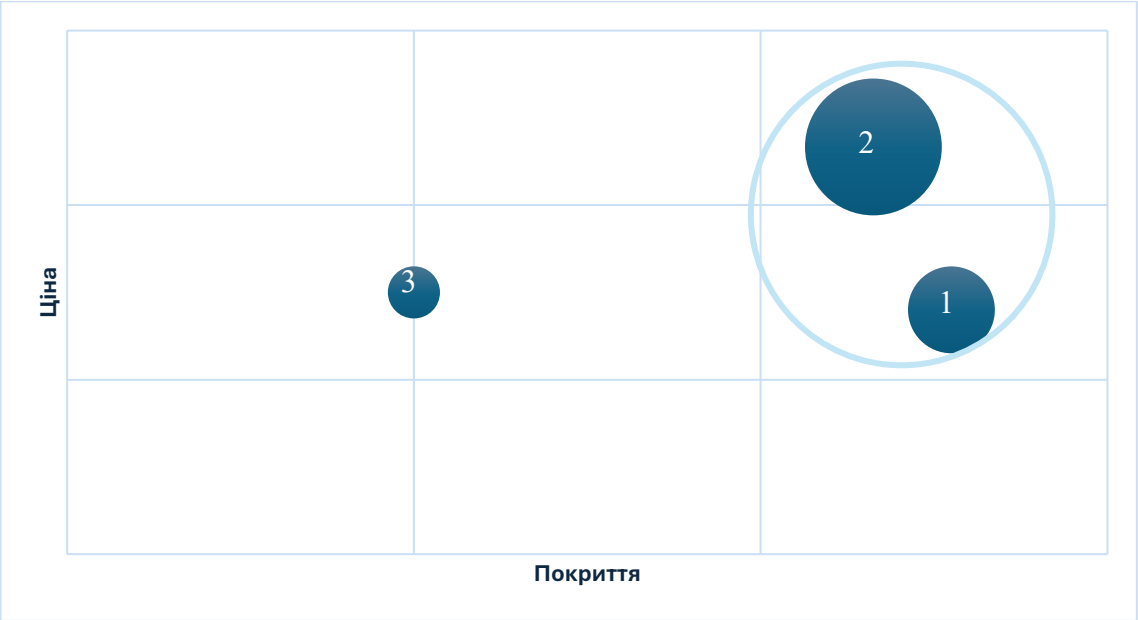


Рисунок 2.6 – Стратегічна карта групи ціна-покриття

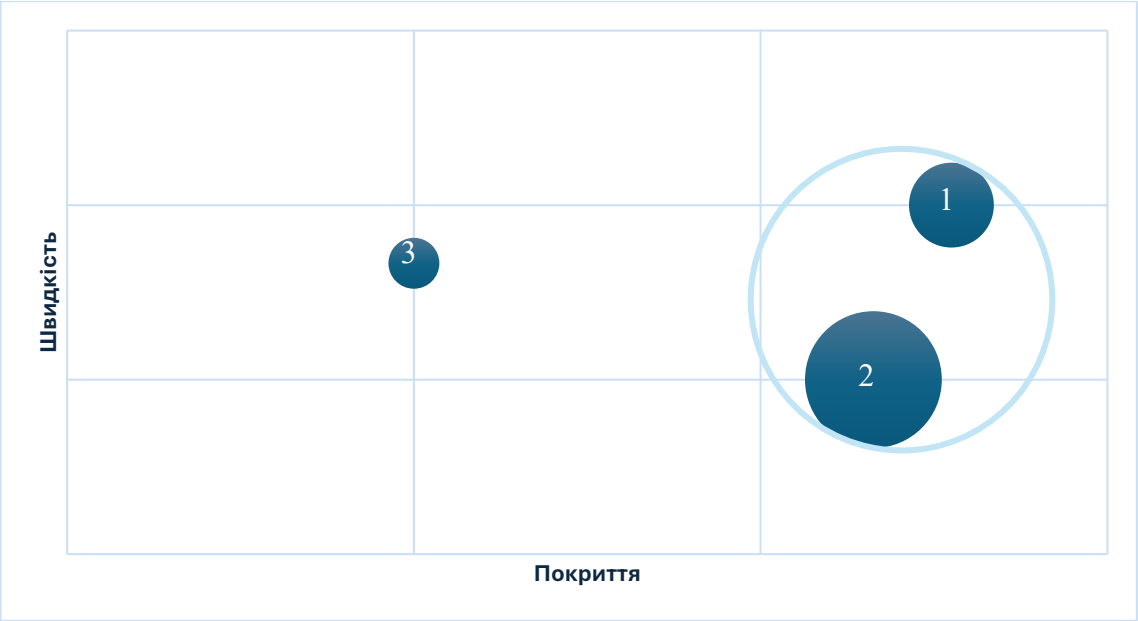


Рисунок 2.7 – Стратегічна карта групи швидкість-покриття

Після побудови карт стратегічних груп, бачимо, що на рис. 2.5 підприємства «Укрпошта» та «Meest» утворюють стратегічну групу маючи однакові показники ціни-швидкості.

Аналіз цілей і стратегій конкурентів наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз цілей і стратегій конкурентів АТ «Укрпошта»

Фактор аналізу	«Нова Пошта»	«Meest»
Масштаб конкуренції	національний	національний
Стратегічний намір	лідерство ринку	опередити одного з конкурентів
Цілі в боротьбі за долю ринку	активне розширення за рахунок придбань та внутрішнього розвитку	активне розширення за рахунок придбань та внутрішнього розвитку
Цілі в боротьбі за конкурентну позицію	закріпляти та розширювати існуючу позицію на ринку	покращити риночну позицію
Характер дій	наступальний	оборонний
Конкурентна стратегія	іміджа та репутації, диференціації товару	орієнтація на нішу ринку

«Нова Пошта» встановлює собі завдання лідерства на ринку, активно розширюючи свою присутність через внутрішній розвиток. Це свідчить про наступальну стратегію, спрямовану на активне зайняття нових ринків та утримання лідерської позиції. З іншого боку, «Meest» обирає оборонний характер дій, спрямований на покращення ринкової позиції. Орієнтація на нішу ринку свідчить про стратегію вибору конкретного сегменту клієнтів.

Обидві компанії акцентують на підтримці свого іміджу та репутації, а також використовують стратегії диференціації товару. Це вказує на важливість створення унікальних пропозицій для клієнтів та збереження конкурентоспроможності через надання якісних та відмінних від конкурентів послуг. Висновок з аналізу підкреслює наявність різних стратегічних шляхів для досягнення успіху у галузі поштового зв'язку.

Проаналізуємо ключові фактори успіху (КФУ) в конкурентній боротьбі.

Одним із ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі в поштовій галузі є наявність ефективної логістичної інфраструктури, підтриманої сучасними технологіями. Забезпечення швидкої та надійної доставки є критичним завданням для задоволення потреб сучасних клієнтів, особливо в умовах зростання електронної комерції. Логістичні процеси повинні бути максимально оптимізованими, включаючи точне відстеження відправлень, ефективний розподіл та використання сучасних технологій для автоматизації операцій.

При використанні передових технологій, таких як Інтернет-речей (IoT), штучний інтелект (AI) та аналітика даних, поштове підприємство АТ «Укрпошта» зможе забезпечити оптимальне використання своїх ресурсів, прогнозувати попит, уникати затримок у доставці та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів.

Ще одним важливим фактором є здатність до інновацій та надання персоналізованих послуг. Успішні компанії в поштовій галузі повинні активно впроваджувати нові технології та створювати інноваційні рішення для вирішення сучасних викликів. Це може включати в себе впровадження розумних технологій для оптимізації маршрутів доставки, вдосконалення систем відстеження та навігації.

Персоналізація послуг є ключовою у світі, де споживачі очікують індивідуального підходу. Можливість пропонувати різні види доставки, гнучкі тарифи та інші персоналізовані опції може значно впливати на вибір клієнтів.

Визначимо загальну привабливість галузі і перспективи прибутковості. Так частка АТ «Укрпошта» на поштовому ринку складає – 25%, її головного конкурента ТОВ «Нова Пошта» – 65%, компанії «DHL Україна» – 7%, а компанії «Meest» – менше 3%. В цілому по галузі поштового зв’язку помірна конкуренція, коли при активному застосуванні прийомів конкурентної боротьби всі учасники отримують прийнятний прибуток. Галузь є монополізованою.

Оцінка привабливості поштової галузі вказує на те, що ринок поштового зв'язку є відносно привабливим, хоча підприємство АТ «Укрпошта» може зустрічати певні виклики та можливості для вдосконалення. Узагальнюючи, підприємству важливо зосередитися на збереженні та зміцненні своєї позиції на ринку, враховуючи конкурентні переваги та вимоги споживачів.

Однією з ключових причин змін в структурі конкуренції для підприємства АТ «Укрпошта», є стрімкий розвиток технологій. Це означає не лише розвиток електронних платформ для відстеження відправлень та онлайн-замовлень, але й активну участь у розвитку логістичних рішень та

транспортних технологій. Реагуючи на технологічні тенденції, компанія може створити ефективний та конкурентоспроможну бізнес-модель, враховуючи зміни в звичках клієнтів та конкурентній динаміці галузі.

Ще однією суттєвою причиною змін в структурі конкуренції для АТ «Укрпошта» є зміни в законодавчому середовищі, зокрема в сфері електронної комерції та митного регулювання. Адаптація до нових законів та стандартів вимагатиме від «Укрпошти» постійного моніторингу та швидкого реагування на зміни в правовому середовищі. Забезпечення відповідності та взаємодія зі структурами державного регулювання може стати важливим елементом стратегії компанії для збереження її конкурентоспроможності та розвитку в нових умовах.

Підприємства «Укрпошта» та «Meest» утворюють стратегічну групу маючи однакові показники ціни-швидкості. Також підприємство «Укрпошта» знаходиться у відносній стратегічній групі з «Новою Поштою» на картах ціна-покриття та швидкість-покриття, оскільки вони мають практично однакову кількість відділень, а відмінністю є їх ціна та швидкість доставки.

При використанні передових технологій, таких як Інтернет-речей (IoT), штучний інтелект (AI) та аналітика даних, поштове підприємство АТ «Укрпошта» зможе забезпечити оптимальне використання своїх ресурсів, прогнозувати попит, уникати затримок у доставці та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів. Персоналізація послуг є ключовою у світі, де споживачі очікують індивідуального підходу. Можливість пропонувати різні види доставки, гнучкі тарифи та інші персоналізовані опції може значно впливати на вибір клієнтів.

На основі аналізу галузі поштового зв'язку, підприємству АТ «Укрпошта» рекомендовано ряд заходів для зміцнення своєї позиції та вдосконалення конкурентоспроможності:

1. Стратегічні партнерства та глобальна експансія: заключення стратегічних партнерств з гравцями електронної комерції та розгляд можливостей глобальної експансії для розширення ринкового впливу;

2. Інтеграція технологій та інновацій: впровадження передових технологій, для оптимізації логістики та покращення обслуговування;

3. Фокус на персоналізацію та індивідуальний підхід: розвиток персоналізованих послуг та надання різноманіття варіантів доставки для привертання та утримання клієнтів;

4. Розвиток логістичних рішень: інвестування в розробку сучасних логістичних рішень для покращення ефективності та якості обслуговування.

Ці заходи допоможуть АТ «Укрпошта» зберегти та зміцнити свою лідерську позицію на ринку, враховуючи зміни в галузі та потреби клієнтів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1 Стратегічні заходи щодо зміцнення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» на цифровому ринку

Результати комплексного аналізу конкурентного середовища та стратегічного позиціювання АТ «Укрпошта», проведеного у другому розділі роботи, засвідчують необхідність системних змін у підходах до управління ринковими позиціями підприємства.

PEST-аналіз виявив суттєвий вплив технологічних і економічних чинників на діяльність оператора, тоді як SWOT-матриця окреслила ключові стратегічні розриви між наявним потенціалом підприємства та вимогами конкурентного середовища.

На основі цих результатів сформовано систему стратегічних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації ринку поштових послуг.

Таблиця 3.1 SWOT-матриця АТ «Укрпошта»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	1. Зростання ринку електронної комерції та попиту на доставку товарів	1. Домінування ТОВ «Нова Пошта» з часткою ринку 65%
	2. Технологічна модернізація логістичних процесів на основі IoT та ШІ	2. Агресивний розвиток приватних кур'єрських операторів
	3. Розширення спектру фінансових і адміністративних послуг	3. Скорочення ринку традиційної листової кореспонденції
	4. Інтеграція з платформами електронної комерції	4. Зростання операційних витрат через воєнний стан
	5. Розвиток мережі поштоматів і пунктів видачі	5. Відтік технологічно активної аудиторії до конкурентів
	6. Залучення молодої цифрової аудиторії через цифрові канали	6. Замісна конкуренція з боку цифрових платформ і месенджерів

Сильні сторони (S)	S–O: Стратегії розвитку	S–T: Стратегії захисту
1. Найбільша мережа відділень – близько 13 700 по всій Україні	Використання розгалуженої мережі відділень для охоплення зростаючого ринку e-commerce доставки (S1, S2, O1)	Посилення позицій у сегменті сільської та маломістечкової доставки, де конкуренти практично відсутні (S1, T2)
2. Єдиний оператор із покриттям 100% населених пунктів України	Розвиток мережі поштоматів як альтернативи традиційним відділенням для цифрової аудиторії (S1, O5, O6)	Активне позиціювання переваги географічного охоплення у комунікації з корпоративними клієнтами (S1, S3, T2)
3. Диверсифікований портфель послуг: поштові, логістичні, фінансові, торговельні	Інтеграція з маркетплейсами та платформами електронної комерції для залучення b2b-клієнтів (S3, O4)	Диверсифікація доходів за рахунок розширення фінансових і державних сервісів для компенсації втрат у листовій кореспонденції (S3, T3)
4. Державний статус і регуляторний захист як національного оператора	Впровадження технологій IoT та ШІ для оптимізації маршрутів і підвищення швидкості доставки (S4, O2)	Використання державного статусу для укладання довгострокових угод із держструктурами та комунальними підприємствами (S4, T2)
5. Потужний кадровий потенціал – майже 60 000 працівників	Розвиток цифрових каналів обслуговування для залучення молодої аудиторії (S3, O6)	Програми підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових технологій (S5, T5)
Слабкі сторони (W)	W–O: Стратегії вдосконалення	W–T: Стратегії мінімізації ризиків
1. Частка ринку лише 25% проти 65% у головного конкурента	Прискорення цифровізації клієнтського сервісу для скорочення розриву з лідером ринку (W1, O2, O6)	Концентрація ресурсів на найбільш рентабельних сегментах для підвищення фінансової стійкості (W3, T4)
2. Нижча швидкість доставки порівняно з ТОВ «Нова Пошта»	Інвестиції в автоматизацію сортувальних процесів для підвищення швидкості доставки (W2, O2)	Поетапна оптимізація мережі відділень із закриттям хронічно збиткових і розширенням у перспективних локаціях (W4, T4)
3. Обмежена гнучкість цінової політики через регуляторні зобов'язання	Розвиток партнерської екосистеми з інтернет-магазинами для нарощування обсягів у сегменті e-commerce (W1, O1, O4)	Розробка антикризових операційних протоколів для збереження функціональності в умовах воєнного стану (W2, T4)
4. Значна частка застарілої інфраструктури, що потребує модернізації	Залучення державного фінансування та міжнародних грантів для модернізації інфраструктури (W4, O3)	Посилення програм клієнтської лояльності для утримання наявної бази в умовах конкурентного тиску (W1, T1, T5)
5. Недостатній рівень інтеграції з платформами електронної комерції	Розвиток власної цифрової платформи для управління відправленнями та взаємодії з клієнтами (W5, O2, O4)	Прискорений розвиток мережі поштоматів як відповідь на зростаючі очікування цифрової аудиторії (W5, T5)

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи згруповано у чотири стратегічні напрями, кожен із яких адресує конкретні слабкі сторони підприємства та використовує визначені ринкові можливості (табл. 3.2).

Стратегічний напрям 1. Цифрова трансформація сервісної моделі.

Аналіз технологічних чинників зовнішнього середовища та конкурентний аналіз ринку засвідчили суттєве відставання АТ «Укрпошта» від провідних операторів за рівнем цифровізації клієнтського сервісу. Усунення цього розриву є першочерговим стратегічним завданням, оскільки саме цифровий досвід взаємодії з оператором є ключовим чинником вибору для технологічно активної споживчої аудиторії.

У рамках цього напряму пропонується реалізація таких заходів. По-перше, модернізація мобільного застосунку та вебплатформи АТ «Укрпошта» з розширенням функціональності – онлайн-замовлення доставки, відстеження відправлень у режимі реального часу, цифрові платежі та управління особистим кабінетом. По-друге, прискорений розвиток мережі поштоматів як альтернативного каналу отримання відправлень, що відповідає очікуванням цифрової аудиторії щодо цілодобової доступності послуг без необхідності відвідування відділення. По-третє, впровадження систем предиктивної аналітики на основі технологій великих даних для прогнозування попиту, оптимізації завантаженості відділень і персоналізації комунікації з клієнтами.

Стратегічний напрям 2. Інтеграція з екосистемою електронної комерції.

PEST-аналіз засвідчив, що зростання ринку електронної комерції є найбільш значущою зовнішньою можливістю для АТ «Укрпошта». Водночас SWOT-матриця виявила недостатній рівень інтеграції підприємства з платформами онлайн-торгівлі як одну з ключових слабких сторін, що обмежують використання цієї можливості.

Для реалізації даного напряму пропонується активне формування партнерської екосистеми з вітчизняними та міжнародними маркетплейсами і інтернет-магазинами шляхом укладання угод про пріоритетну доставку на вигідних комерційних умовах. Розробка спеціалізованих тарифних пакетів для

суб'єктів електронної комерції – зокрема малого та середнього бізнесу, що здійснює продажі онлайн, – дозволить суттєво розширити корпоративну клієнтську базу. Окремим заходом є розвиток послуги фулфілменту – комплексного логістичного обслуговування інтернет-магазинів, що включає зберігання, пакування та доставку товарів, – що відкриває принципово новий сегмент доходів для підприємства.

Стратегічний напрям 3. Підвищення операційної ефективності та швидкості доставки.

Конкурентний аналіз, проведений у підрозділі 2.3, виявив суттєвий розрив між АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» за показником швидкості доставки одним із ключових критеріїв вибору оператора для споживача. Усунення цього розриву потребує комплексної модернізації операційних процесів.

Пропонується впровадження автоматизованих сортувальних систем у ключових логістичних хабах підприємства, що дозволить скоротити час оброблення відправлень і мінімізувати операційні помилки. Оптимізація маршрутів доставки із застосуванням алгоритмів штучного інтелекту забезпечить скорочення витрат на логістику та підвищення своєчасності доставки.

Реструктуризація мережі відділень – поетапне закриття хронічно збиткових точок і одночасне відкриття нових у перспективних локаціях із високим трафіком дозволить підвищити загальну рентабельність інфраструктури без втрати географічного охоплення.

Стратегічний напрям 4. Диверсифікація портфелю послуг і зміцнення нецінових конкурентних переваг.

Аналіз внутрішнього середовища засвідчив, що диверсифікований портфель послуг є однією з ключових сильних сторін АТ «Укрпошта».

Стратегічне завдання полягає у подальшому розвитку цієї переваги шляхом розширення спектру фінансових, адміністративних і торговельних сервісів, що надаються через мережу відділень і цифрові канали.

Таблиця 3.2 – Стратегічні заходи щодо зміцнення конкурентних позицій

Стратегічний напрям	Заходи	Очікуваний результат	Пріоритетність
1. Цифрова трансформація сервісної моделі	Модернізація мобільного застосунку та вебплатформи	Залучення цифрової аудиторії, зростання онлайн-транзакцій	Висока
	Розвиток мережі поштоматів	Підвищення доступності послуг, зростання клієнтської бази	Висока
	Впровадження предиктивної аналітики	Оптимізація операційних процесів, персоналізація сервісу	Середня
2. Інтеграція з екосистемою e-commerce	Партнерські угоди з маркетплейсами	Зростання обсягів B2C-доставки, розширення корпоративної бази	Висока
	Спеціалізовані тарифні пакети для онлайн-бізнесу	Залучення клієнтів із сегменту малого та середнього бізнесу	Висока
	Розвиток послуги фулфілменту	Формування нового сегменту доходів	Середня
3. Підвищення операційної ефективності	Автоматизація сортувальних процесів	Скорочення часу оброблення, зниження операційних помилок	Висока
	Оптимізація маршрутів доставки за допомогою ШІ	Зниження логістичних витрат, підвищення своєчасності доставки	Середня
	Реструктуризація мережі відділень	Підвищення рентабельності інфраструктури	Середня
4. Диверсифікація портфелю послуг	Розширення державних і адміністративних сервісів	Зростання трафіку відділень, соціальна значущість	Середня
	Розвиток фінансових послуг	Збільшення частоти відвідувань і середнього чеку	Середня
	Програми клієнтської лояльності	Утримання наявної клієнтської бази	Висока

Зокрема, пропонується розширення переліку державних і адміністративних послуг, що надаються через відділення АТ «Укрпошта» в рамках концепції «єдиного вікна», що є особливо актуальним для мешканців сільської місцевості, де відділення підприємства нерідко є єдиним доступним сервісним центром. Розвиток фінансових послуг – зокрема розширення

переліку платежів, що можна здійснити через мережу підприємства, та запровадження нових форматів грошових переказів – дозволить збільшити частоту відвідування відділень і середній чек транзакцій. Формування програм клієнтської лояльності для фізичних і корпоративних клієнтів забезпечить підвищення рівня утримання наявної клієнтської бази в умовах посиленої конкуренції.

Реалізація запропонованих стратегічних заходів має здійснюватися у логічній послідовності з урахуванням наявних ресурсних можливостей підприємства. Заходи з високим пріоритетом – цифрова трансформація клієнтського сервісу та інтеграція з екосистемою електронної комерції – мають реалізовуватися у першочерговому порядку, оскільки саме вони забезпечують швидкий вплив на конкурентні позиції підприємства у найбільш динамічних сегментах ринку. Заходи середнього пріоритету формують стратегічну основу для довгострокового зміцнення ринкових позицій і реалізуються у міру вивільнення необхідних інвестиційних ресурсів.

3.2 Оцінка очікуваного економічного та стратегічного ефекту від упровадження запропонованих заходів

Оцінка результативності запропонованих стратегічних заходів здійснюється у двох вимірах – економічному та стратегічному, – що дозволяє отримати комплексне уявлення про очікуваний вплив рекомендацій на конкурентні позиції АТ «Укрпошта».

Реалізація заходів першого стратегічного напряму – цифрової трансформації сервісної моделі – передбачає початкові інвестиції у модернізацію цифрової інфраструктури, однак у середньостроковій перспективі забезпечує скорочення операційних витрат за рахунок автоматизації процесів і переведення частини клієнтських звернень у цифрові канали.

Розвиток мережі поштоматів дозволяє знизити навантаження на відділення та скоротити витрати на персонал при одночасному збереженні доступності послуг.

Інтеграція з екосистемою електронної комерції забезпечує зростання обсягів доставки у найбільш прибутковому сегменті ринку. За умови укладання партнерських угод із провідними маркетплейсами прогнозується збільшення частки підприємства на ринку посилкової доставки з поточних 25% до 30–32% упродовж двох-трьох років, що у грошовому вираженні означає суттєве зростання виручки від логістичних послуг.

Підвищення операційної ефективності через автоматизацію сортування та оптимізацію маршрутів доставки дозволяє досягти зниження питомих витрат на одиницю відправлення, що є критично важливим в умовах цінової конкуренції з боку приватних операторів.

Реструктуризація мережі відділень забезпечує скорочення витрат на утримання збиткової інфраструктури при збереженні стратегічного географічного охоплення.

Очікуваний економічний ефект від упровадження запропонованих заходів у розрізі стратегічних напрямів представлено у таблиці 3.3.

Стратегічний ефект від упровадження запропонованих заходів виявляється у кількох ключових вимірах.

По-перше, зміцнення позицій у сегменті електронної комерції дозволяє АТ «Укрпошта» частково компенсувати структурне скорочення ринку традиційної кореспонденції та сформувати нову модель доходів, більш стійку до технологічних змін.

По-друге, підвищення рівня цифровізації сервісу забезпечує залучення молодшої технологічно активної аудиторії, розширюючи демографічну базу клієнтів підприємства.

По-третє, розвиток партнерської екосистеми з маркетплейсами та інтернет-магазинами формує стійкі кооперaційні зв'язки, що підвищують бар'єри для переходу корпоративних клієнтів до конкурентів.

Таблиця 3.3 – Очікуваний економічний ефект від упровадження стратегічних заходів

Стратегічний напрям	Вид ефекту	Очікуваний результат	Горизонт реалізації
Цифрова трансформація сервісної моделі	Зниження операційних витрат	Скорочення витрат на обслуговування клієнтів у відділеннях на 10–15%	1–2 роки
	Зростання доходів	Збільшення частки онлайн-транзакцій до 40% від загального обсягу	2–3 роки
Інтеграція з екосистемою e-commerce	Зростання ринкової частки	Збільшення частки ринку посилкової доставки з 25% до 30–32%	2–3 роки
	Зростання доходів	Залучення нових корпоративних клієнтів із сегменту МСБ	1–2 роки
Підвищення операційної ефективності	Зниження витрат	Скорочення питомих логістичних витрат на 8–12%	2–3 роки
	Підвищення якості	Скорочення середнього строку доставки на 20–25%	1–2 роки
Диверсифікація портфелю послуг	Зростання доходів	Збільшення доходів від фінансових і адміністративних послуг на 15–20%	1–3 роки

Джерело: складено автором

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить АТ «Укрпошта» поступово скоротити конкурентний розрив із лідером ринку ТОВ «Нова Пошта» та сформувати стійку конкурентну позицію, засновану не лише на інфраструктурній перевазі та державному статусі, але й на якості цифрового сервісу, швидкості доставки та глибині інтеграції з екосистемою електронної комерції.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було проаналізовано теоретичні та практичні засади удосконалення конкурентних позицій АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації ринку поштових послуг. Встановлено, що в сучасному середовищі стрімкої цифровізації традиційні підходи до управління конкурентними позиціями потребують суттєвого переосмислення в напрямі технологічного оновлення сервісної моделі, активної інтеграції з екосистемою електронної комерції та підвищення операційної ефективності.

Дослідження теоретичних основ конкурентного позиціювання на ринку поштових послуг дозволило визначити, що конкурентоспроможність АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно реагувати на технологічні зміни, ефективно використовувати інфраструктурні переваги, впроваджувати цифрові інновації та формувати довгострокові конкурентні переваги у найбільш динамічних сегментах ринку.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища АТ «Укрпошта» показав, що цифрова трансформація галузі створює як суттєві загрози, серед яких скорочення ринку традиційної кореспонденції, посилення конкуренції з боку приватних операторів, зростання очікувань споживачів щодо швидкості та якості сервісу, так і нові можливості для розвитку, пов'язані насамперед із вибуховим зростанням електронної комерції та попиту на послуги доставки товарів фізичним особам.

Проведення SWOT-аналізу дозволило виявити сильні та слабкі сторони АТ «Укрпошта», а PEST-аналіз визначити ключові зовнішні чинники, що впливають на його конкурентоспроможність. Серед сильних сторін виокремлено унікальне географічне охоплення (мережа близько 13 700 відділень у 100% населених пунктів України) та диверсифікований портфель послуг. Серед ключових слабких сторін: відставання у швидкості доставки,

недостатній рівень цифровізації клієнтського сервісу та обмежена інтеграція з платформами електронної комерції.

Конкурентний аналіз ринку засвідчив суттєву асиметрію ринкових часток: АТ «Укрпошта» займає 25% ринку, тоді як головний конкурент ТОВ «Нова Пошта» контролює 65%. Подолання цього розриву потребує системних заходів із підвищення швидкості доставки, розвитку цифрових каналів взаємодії з клієнтами та активнішого позиціювання у сегменті e-commerce логістики.

У межах роботи розроблено систему стратегічних заходів щодо зміцнення конкурентних позицій АТ «Укрпошта», згрупованих у чотири напрями: цифрова трансформація сервісної моделі, інтеграція з екосистемою електронної комерції, підвищення операційної ефективності та диверсифікація портфелю послуг. Реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити частку ринку посилкової доставки з 25% до 30–32%, скоротити питомі логістичні витрати на 8–12% та підвищити частку онлайн-транзакцій до 40% від загального обсягу послуг.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності управління АТ «Укрпошта» та формування стійких конкурентних переваг на цифровому ринку поштових послуг.

Для реалізації запропонованих заходів доцільно:

1. Впровадити систему постійного моніторингу конкурентного середовища, що передбачає регулярний аналіз дій конкурентів, технологічних тенденцій і змін споживчих очікувань для своєчасного коригування стратегії.

2. Прискорити модернізацію цифрової інфраструктури підприємства – мобільного застосунку, вебплатформи та системи відстеження відправлень – як першочергового заходу залучення технологічно активної аудиторії.

3. Розбудувати мережу поштоматів як альтернативного каналу отримання відправлень, що відповідає очікуванням сучасного споживача щодо цілодобової доступності послуг.

4. Сформувати партнерську екосистему з провідними маркетплейсами та інтернет-магазинами на основі спеціалізованих тарифних пакетів для суб'єктів електронної комерції.

5. Впровадити технології штучного інтелекту та предиктивної аналітики для оптимізації маршрутів доставки та управління логістичними потоками.

6. Реструктурувати мережу відділень шляхом поетапного закриття хронічно збиткових точок і відкриття нових у локаціях із високим споживчим трафіком.

7. Розширити спектр фінансових і державних адміністративних послуг, що надаються через мережу відділень у рамках концепції «єдиного вікна».

8. Розвивати програми клієнтської лояльності для фізичних і корпоративних клієнтів з метою утримання наявної бази в умовах посиленої конкуренції.

9. Запровадити систему стратегічного контролю та оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії з регулярним переглядом ключових показників результативності.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що АТ «Укрпошта» володіє достатнім інфраструктурним, кадровим і організаційним потенціалом для успішної адаптації до вимог цифрового ринку поштових послуг. За умови послідовної реалізації запропонованих рекомендацій підприємство здатне суттєво зміцнити конкурентні позиції, скоротити розрив із лідером ринку та сформувати стійку довгострокову конкурентну перевагу, засновану на поєднанні унікального географічного охоплення, високої якості цифрового сервісу та глибокої інтеграції з екосистемою електронної комерції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Modeling the development of the economicsystems.2022. № 2. С. 145–153.

2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2016. 448 с.

3. Безтелесна Л., Чигир Н. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства. Економіст.2014. № 12. С. 40-44.

4. Бєлєнький П. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник НАН України. 2020. № 5. С. 9–18.

5. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2011. №7. С. 41-42.

6. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт.2022. № 18. С. 10-15.

7. Вам посилка: як і навіщо роздрібному бізнесу приміряти роль поштового відділення. Mind.ua. URL: https://mind.ua/openmind/20233224-vam-posilka-yak-i-navishcho-rozdribnomu-biznesu-primiryati-rol-poshtovogo-viddilennya(дата звернення: 28.01.2026).

8. Власенко В. В., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип.49.С. 97-103.

9. Власники «Сільпо» хотіли побудувати чергового конкурента «Новій пошті», але не змогли. Чому більше не працює доставка Justin. Forbes.URL: https://forbes.ua/company/cervis-dostavki-posilok-justin-bilshe-ne-priymae-

posilok-chomu-kompaniya-zakrila-viddilennya-26102022-9159 (дата звернення:18.03.2026).

10. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2015. №2. С. 50–53.

11. Десять інновацій від «Нової пошти», які зроблять із неї український Amazon. Репортаж із серця R&D-компанії. Dev.Ua. URL:https://dev.ua/news/nova-poshta-1691069152 (дата звернення: 01.04.2026).

12. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. В. С. Гуля. Київ: Україна, 2014. 319 с.

13. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2019. № 4. С. 121-128.

14. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2019. № 2, Том 25. С. 79-85.

15. Кобилюх О. Я. Гірна О. Б. Тренди цифровізації логістики на ринку e-commerce. Socio-economic and management concepts: колективна монографія.International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. С. 121–127.

16. Кобилюх О. Я., Гірна О. Б. Ринок експрес-доставки в Україні: виклики сьогодення. Інфраструктура ринку. Економіка та управління національним господарством. 2024. Випуск 68. С. 44-49.

17. Кобилюх О., Гірна О. Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. Економіка та суспільство. 2022. №44. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1874 (дата звернення: 18.03.2026).

18. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії часу. 2023. №1. С. 65−70.

19. Коломієць І. Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності

підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. Конкуренція. 2022. №3.С.16-26.

20. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету2012.№ 4, Т. 1. С. 51–54.

21. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова М. М. Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. Київ: Хрещатик, 2018. 707 с.

22. Михайлик Г. В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 11. С. 130-136.

23. Невмержицька С. М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, том 1. Хмельницький: ХНУ, 2017. №4. Том1(178). С. 168-171.

24. «Наступного року тестуватимемо доставку між країнами ЄС». Співвласник «Нової пошти» Поперешнюк про рік експансії в Європу, нові послуги та рекордні показники. Forbes Ukraine. URL:https://forbes.ua/company/nastupnogo-roku-testuvatimemo-dostavku-mizh-krainami-es-spivvlasnik-novoi-poshti-popereshnyuk-pro-rik-ekspansii-v-evropu-novi-poslugita-rekordni-pokazniki-16102023-16652 (дата звернення: 18.03.2026).

25. Нова ліцензія: NovaPay зможе відкривати рахунки і випускати платіжні картки. Нова пошта. URL: https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11288 (дата звернення: 18.03.2026).

26. Нова пошта анонсувала випуск власних кредитних карток. Мінфін. URL: https://minfin.com.ua/ua/2023/03/12/102174638/ (дата звернення: 08.03.2026).

27. «Нова пошта» почне тестувати з наступного року доставку між країнами ЄС. Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/17/705552/ (дата звернення: 18.02.2026).

28. Нова пошта у світі. ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_u_sviti (дата звернення: 04.03.2026).

29. Орієнтир на своїх. Як «Нова пошта» вийшла на ринок Польщі. Delo.Ua. URL: https://delo.ua/business/orijentir-na-svoyix-yak-nova-posta-viisla-narinok-polshhi-410741/ (дата звернення: 18.03.2026).

30. Офіційний веб-сайт АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/(дата звернення: 18.03.2026).

31. Офіційний веб-сайт групи компаній «Delivery Group». URL:https://www.delivery-auto.com/uk-UA/Home/Index (дата звернення: 18.03.2026).

32. Офіційний веб-сайт компанії «Автолюкс». URL: https://autolux-post.com.ua/ (дата звернення: 18.03.2026).

33. Офіційний веб-сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/(дата звернення: 09.03.2026).

34. П’ятак Є. Meest International: Як змінюється індустрія разом з запитами клієнтів поштових послуг URL:https://rau.ua/dosvid/ievgen-p-jatak-meest/ (дата звернення: 18.03.2026).

35. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результатута забезпечити її стійкість. Пер. з англ. Київ: Просвіта, 2005. 715 с.

36. Рейтинг сервісів доставки України 05 травня, 2021. URL:https://uaspectr.com/2021/05/05/rejtyngservisiv-dostavky-ukrayiny (дата звернення: 18.03.2026).

37. Рейтинг сервісів доставки; Доставка «день у день» і покриття по всій країні: топ поштових операторів України. URL:https://thepage.ua/ua/business/top-5-ukrayinskihposhtovij-operatoriv-rejting-na-den-poshti (дата звернення: 18.04.2026).

38. Рзаєв Г. І. Методики оцінки конкурентоспроможності: проблеми та перспективи їх використання. Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. 2014. №4. Т. 3. С. 93–97.

39. Ринок доставки під час війни: чи є можливості розвитку?URL:https://hub.kyivstar.ua/news/rynok-dostavky-pid-chas-vijny-chy-ye-mozhlyvosti-rozvytku/ (дата звернення: 18.04.2026).

40. Сплачуй посилку в кредит у відділенні Нова пошта. ВМТехніка.URL: https://vmtehnika.com.ua/blog/cplachui-posilku-v-kredit-u-viddilenni-nova-poshta (дата звернення: 06.04.2026).

41. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2019.№1(9). С. 194-203.

42. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. Т. 25(64). №2. С. 160-168.

43. Третій зайвий? Компанія Meest з’явилась на 13 років раніше за Нову пошту, але програла їй ринок. Як вона планує його відвоювати. URL: https://forbes.ua/company/tretiy-zayviy-kompaniyameest-zyavilas-na-13-rokivranishe-za-novu-poshtuale-prograla-iy-rinok-yak-vona-planue-yogo-vidvoyuvati-01022022-3357 (дата звернення: 30.04.2026).

44. Фінансові послуги. АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/finansovi_posluhy (дата звернення: 21.04.2026).