

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії

СТРАТЕГІЇ ПІДТРИМКИ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ЛІДЕРА РИНКУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ
ВИСОКОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Пояснювальна записка і розрахунки

до дипломної роботи

МРЕ. 300.01.14. 05

Розробив студент групи 215 –М – Д24
спеціальності 075 «Маркетинг»
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів академічної
добросовісності)

Олександр ДРОБНИЙ

Керівник: доцент, канд. екон. наук

Оксана ЧЕБАНОВА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук

Володимир ВОЛОХОВ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Стратегії підтримки та посилення конкурентних переваг лідера ринку на прикладі ТОВ «Нова Пошта» в умовах високої турбулентності» містить 157 сторінок, 49 таблиць, 10 рисунків і 2 додатки.

Актуальність теми дослідження полягає у потребі аналізу конкретних стратегій, що дали змогу ТОВ «Нова Пошта» не тільки зберегти, а й підвищити рівень своїх конкурентних переваг у найбільш складний час в історії нашої держави. Дослідження її досвіду є критично необхідним з метою розвитку універсальних моделей стійкості і конкурентоспроможності для інших компаній, котрі здійснюють свою діяльність у високоризикованих та швидкозмінних середовищах.

Метою роботи є визначення, систематизація і оцінка ефективності стратегій, котрі використовувала ТОВ «Нова Пошта» з метою підтримки і посилення своїх конкурентних переваг за умов високої турбулентності (2022–2025 рр.), а також розробка практичних рекомендацій з метою їх майбутньої оптимізації..

Предметом дослідження є стратегії та інструменти, що використовувала ТОВ «Нова Пошта» з метою підтримки і посилення своїх конкурентних переваг за 2022–2025 рр.

Об'єктом дослідження є низка управлінських відносин і процесів, що пов'язані із формуванням та впровадженням конкурентних стратегій на логістичному ринку України за умов кризи.

У роботі досліджені теоретичні засади управління конкурентоспроможністю лідерів ринку, здійснений аналіз факторів, що забезпечують лідерство ТОВ «Нова пошта», а також наведені шляхи подальшого посилення та захисту конкурентних переваг ТОВ «Нова пошта».

Ключові слова: конкурентні переваги, конкуренція, стратегії, ринок логістичних послуг, міжнародна експансія, ерозія переваг, ринкова частка.

ABSTRACT

The qualification work on the topic "Strategies to support and strengthen the competitive advantages of the market leader on the example of Nova Poshta LLC in conditions of high turbulence" contains 138 pages, 25 tables, 10 figures and 2 appendices.

The relevance of the research topic lies in the need to analyze specific strategies that enabled "Nova Poshta" LLC not only to maintain, but also to increase the level of its competitive advantages in the most difficult time in the history of our country. The study of its experience is critically necessary in order to develop universal models of sustainability and competitiveness for other companies that operate in high-risk and rapidly changing environments.

The purpose of the work is to define, systematize and evaluate the effectiveness of the strategies used by Nova Poshta LLC to maintain and strengthen its competitive advantages under conditions of high turbulence (2022-2025), as well as to develop practical recommendations for their future optimization.

The subject of the study is the strategies and tools used by Nova Poshta LLC in order to maintain and strengthen its competitive advantages for 2022-2025.

The object of the research is a number of management relations and processes related to the formation and implementation of competitive strategies in the logistics market of Ukraine under conditions of crisis.

The paper examines the theoretical principles of managing the competitiveness of market leaders, analyzes the factors that ensure the leadership of "Nova Poshta" LLC, and also provides ways to further strengthen and protect the competitive advantages of "Nova Poshta" LLC.

Key words: competitive advantages, competition, strategies, logistics services market, international expansion, erosion of advantages, market share.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії

Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ О.І. Зоріна

« ____ » січня 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Дробний Олександр Сергійович

1 Стратегії підтримки та посилення конкурентних переваг лідера ринку
Тема: на прикладі ТОВ «Нова Пошта» в умовах високої турбулентності
керівник Чебанова Оксана Павлівна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету
від « 27 » лютого 2025 року № 67/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи « 1 » січня 20 26 року

3 Вихідні дані в процесі виконання дипломної роботи використовувалися,
матеріали монографічних досліджень, періодичної літератури, досвід роботи
зарубіжних авторів та підприємств, дані спеціальних економічних досліджень
та інформація з інтернет ресурсів

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки

1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю лідерів ринку

1.1 Економічна природа та рівні конкурентоспроможності в сучасних умовах

1.2 Споживча поведінка та фактори вибору постачальника логістичних
послуг в Україні 2020–2025 рр.

1.3 Маркетингові та економічні джерела стійких конкурентних переваг
компаній-лідерів

1.4 Сучасні концепції управління довгостроковою конкурентоспроможністю
(VRIO, стратегія блакитного океану, динамічні здатності, ринкова орієнтація)

2 Аналіз факторів, що забезпечують лідерство ТОВ «Нова пошта»

2.1 Характеристика компанії та динаміка її ринкової частки 2020–2025 рр.

2.2 Фінансовий аналіз

2.3 Ключові конкурентні переваги (мережа, IT-платформа, швидкість,
клієнтський досвід)

2.4 Виклики та ризики для лідера (війна, конкуренція маркетплейсів, міжнародна експансія конкурентів)

3 Шляхи подальшого посилення та захисту конкурентних переваг ТОВ «Нова пошта»

3.1 Оцінка поточних стратегій компанії

3.2 Пропозиції щодо диверсифікації, міжнародної експансії, розвитку екосистеми

3.3 Механізми захисту від ерозії переваг

5 Перелік графічного матеріалу

1. Складові частини конкурентоспроможності компанії

2. Алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності компанії

3. Узагальнена класифікація методів оцінки конкурентоспроможності компанії

4. Частка відділень лідируючих операторів послуг поштового зв'язку у 2025 році, %

5. Статистика відправлень у найбільших двох конкурентів ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта» за 2020 - 2025 рр., млн.од.

6. Популярність різноманітних служб доставки серед інтернет магазинів

7. Переваги та недоліки трьох основних служб доставки Нова Пошта, Укрпошта та МістЕкспрес

8. Еволюція споживчої поведінки за 2020–2025 рр.

9. Методики VRIO-аналізу

10. Відмінність блакитного океану від червоного океану

11. Принципи розробки та впровадження стратегії блакитного океану

12. Основні поняття сучасних концепцій управління довгостроковою конкурентоспроможністю

13. Цінності компанії «Нова Пошта»

14. Профіль діяльності ТОВ «Нова пошта»

15. Показники позиції ТОВ «Нова пошта» на ринку у 2025 році

16. Показники якості послуг компанії ТОВ «Нова пошта» у 2025 році

17. Тенденції загальної кількості відправлень та динаміка міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» за 2023 – 2025 рр., млн.од.

18. Географічна структура міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки, млн.шт.

19. Структура клієнтів в загальному обсязі наданих послуг за 2025 рік

20. Структура основних споживачів послуг ТОВ «Нової Пошти» в розрізі двох споживчих груп: населення та юридичні особи у 2025 році

21. Структура ринку поштових послуг та доставки України в 2025 р.

22. Агрегований баланс ТОВ «Нова Пошта» за 2023 - 2025 рр.

23. Аналіз динаміки і структури фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за 2023 - 2025рр.

24. Показники операційного аналізу ТОВ «Нова Пошта» протягом 2023 - 2025 рр.

25. Показники аналізу операційних витрат на ТОВ «Нова Пошта» протягом 2023 - 2025 рр.

26. Показники аналізу управління активами ТОВ «Нова Пошта» протягом 2023 - 2025 рр.
 27. Показники аналізу ліквідності на ТОВ «Нова Пошта» протягом 2023 - 2025 рр.
 28. Показники аналізу довгострокової платоспроможності на ТОВ «Нова Пошта» протягом 2023 - 2025 рр.

 29. Показники аналізу прибутковості (рентабельності) на ТОВ «Нова Пошта» протягом 2023 - 2025 рр.
 30. Фактори результативності інноваційних стратегій збільшення, котрі визначили конкурентні переваги ТОВ «Нова пошта»

 31. Стратегічні рішення компанії «Нова Пошта» у різних країнах

 32. PEST-аналіз діяльності «Нова Пошта»
 33. Вихідні дані для розрахунків
 34. Прогноз обсягів міжнародних відправлень на 2026 – 2028 рр. (темпи зростання (CAGR))
 35. Прогноз обсягів міжнародних відправлень на 2026 – 2028 рр. (прогноз обсягів (у тис. од.))
 36. Очікувані доходи (на базовому сценарії)
 37. Розрахунок ROI та терміну окупності
 38. Оцінка NPV та IRR
 39. Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»
 38. Переваги інтеграції ТОВ «Нова Пошта»
 39. Напрями міжнародної стратегічної взаємодії
 40. Вихідні дані
 41. Прогноз обсягу замовлень через партнерів 2026 – 2028 рр.
 42. Розрахунок загальної виручки від логістики
 43. Розрахунок чистої маржі від партнерських потоків
 44. Вихідні дані для фулфілмент-центру (ФЦ)
 45. Інвестиції для ФЦ
 46. Інвестиції для ФЦ
 47. Прогноз виручки та маржинальність послуги
 48. Вплив на ARPU (середній дохід з клієнта)
 49. Вихідні дані
 50. Розрахунок приросту виручки
 51. Розрахунок приросту виручки
 52. Розрахунок чистого економічного ефекту
 53. Вихідні дані
 54. Розрахунок мінімального обсягу для досягнення економії
 55. Оцінка Switching Costs (вартість переключення) для B2B клієнтів
 56. Психологічні бар'єри
 57. Сценарний аналіз
-

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю лідерів ринку	Жовтень 2025	
2 Аналіз факторів, що забезпечують лідерство ТОВ «Нова пошта»	Листопад 2025	
3 Шляхи подальшого посилення та захисту конкурентних переваг ТОВ «Нова пошта»	Грудень 2025	

Студент _____ О.С. Дробний

Керівник _____ О.П. Чебанова

Зміст

Вступ	4
1 Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю лідерів ринку	7
1.1 Економічна природа та рівні конкурентоспроможності в сучасних умовах	7
1.2 Споживча поведінка та фактори вибору постачальника логістичних послуг в Україні 2020–2025 рр.	18
1.3 Маркетингові та економічні джерела стійких конкурентних переваг компаній-лідерів	23
1.4 Сучасні концепції управління довгостроковою конкурентоспроможністю	26
Висновки по розділу 1	35
2 Аналіз факторів, що забезпечують лідерство ТОВ «Нова пошта»	38
2.1 Характеристика компанії та динаміка її ринкової частки 2020–2025 рр.	38
2.2 Фінансовий аналіз	52
2.3 Ключові конкурентні переваги (мережа, ІТ-платформа, швидкість, клієнтський досвід)	63
2.4 Виклики та ризики для лідера (війна, конкуренція маркетплейсів, міжнародна експансія конкурентів)	71
Висновки по розділу 2	81
3 Шляхи подальшого посилення та захисту конкурентних переваг ТОВ «Нова пошта»	85
3.1 Оцінка поточних стратегій компанії	85
3.2 Пропозиції щодо диверсифікації, міжнародної експансії, розвитку екосистеми	87

					<i>МРЕ. 300.01.14. 05</i>			
Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розробив	Дробний О.С.				<i>Стратегії підтримки та посилення конкурентних переваг лідера ринку на прикладі ТОВ «Нова Пошта» в умовах високої турбулентності (2022–2025 рр.)</i>	Літ.	Аркуш	Аркушів
Перевірив	Чебанова О.П.						5	157
Реценз.	Волохов В. А.					УкрДУЗТ		
Н. контр.	Мкртичян О.М.					Кафедра маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії		
Затверд.	Зоріна О. І.							

3.3 Механізми захисту від ерозії переваг	109
Висновки по розділу 3	118
Загальні висновки	121
Список використаних джерел	129
Додатки	135

					MPE.300.01.14.05	Арк.
Змі.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		6

Список використаних джерел

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2022. № 1. С. 69-78.
2. Ажнюк М.О. Основи економічної теорії: навч. посіб. / М.О. Ажнюк, О.С. Передрій. К.: Знання, 2018. 368 с.
3. Багрова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності // *Вісник економічної науки України*. 2021. №1(11). С. 11-16.
4. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. К.: Знання, 2020. 494 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. К.: Центр учбової літератури, 2022. 612 с.
6. Бізнес, який знищує Росія: які масштаби збитків "Нової пошти", "Епіцентру" та іншого бізнесу. URL: https://24tv.ua/business/nova-poshta-epitsentr-yofi-yaki-biznesi-2025-rosiya-znishhila_n2954136 (дата звернення 20.12.2025).
7. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>. (дата звернення 01.12.2025).
8. Букатюк У. Через війну «Нова пошта» втратила близько 2,8 млрд грн . URL: <https://forbes.ua/news/chez-viynu-nova-poshta-vtratila-blizko-300-viddiln-18112024-24855> (дата звернення: 01.12.2025).
9. Горбонос Ф.В. Теоретичні аспекти економічних взаємовідносин як основи кооперації в аграрному секторі / Г.В. Черевко, Ф.В. Горбонос // *Економіка України*. 2024. № 8. С. 63-71.

10.Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Н. Грицишин // *Галицький економічний вісник*. 2025. №1. С. 29-34.

11.Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 2. С. 35-38.

12.Група Nova у світі. Nova Global. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/about/>. (дата звернення: 22.03.2025).

13.Група NOVA – до складу якої входить NovaPay. NovaPay. URL: <https://novapay.ua/nova-group/>. (дата звернення: 22.03.2025).

14.Губіна Є. «Нова пошта» тепер використовуватиме для доставки електромобілі Centro. URL: <https://mezha.media/2024/02/29/nova-poshta-elektromobili-cenntro/> (дата звернення: 22.03.2025).

15.Данченко О.Б., Дзюба Т.В. Маркетингові дослідження у проектах: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 224 с.

16.Дементьєва А. Конкурентоспроможність міжнародних компаній / А. Дементьєва // *Маркетинг*. 2023. №3. С. 64-67.

17.Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова // *Економіка та держава*. 2025. № 8. С. 36-38.

18.Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. Київ: навч. посіб., 2016. 384 с.

19.Єрмак А.В. Конкурентноздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) / А.В. Єрмак // *Вісник "Економічної науки України"*. 2025. №1. С 41-44.

20.Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І.М. Злидень // *Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213: Т. I. С. 75-81.

21.Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко та ін. К.: КНЕУ, 2016. 527 с.

22.Клівець, П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / П. Г. Клівець. К.: Академвидав, 2017. 320 с.

23.Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. Львів: КомпактЛВ, 2025. 304 с.

24.Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2011. С.110-115.

25.Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія: Вид-во ХНАДУ, Харків, 2019. 240 с.

26.Країни присутності. NovaPost. URL: <https://novapost.com/>.(дата звернення 01.12.2025).

27.Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації./ / А. О. Левицька. // *Механізм регулювання економіки*. 2023./ № 4. С.155–163.

28.Лозинський І.Є. Конкурентоспроможність та конкурентна перевага: економічний зміст і характер взаємозв'язку / І.Є. Лозинський, Ю.В. Доцяк // *Економіка і регіон*. 2012. С. 50-59.

29.Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20.6. С. 248-252.

30.Нова Пошта, Укрпошта чи Meest: яку службу доставки обрати у 2025 році? URL: <https://aspor.ua/blog-vid-aspor/nova-poshta-ukrposhta-chi-meest-yaku-sluzhbu-dostavki-obrati-u-2025-roci/> (дата звернення 01.12.2025).

31.«Нова пошта» у світі: міжнародна мережа компанії. Нова Пошта. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_u_sviti (дата звернення: 25.12.2025).

32.Новини компанії. URL: <https://novaposhta.ua/>. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/12329>. (дата звернення: 25.12.2025).

33.Нова пошта у світі. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_u_sviti .(дата звернення: 25.12.2025).

34.Оновлений рейтинг ТОВ «НОВА ПОШТА». URL: https://standardrating.biz/data/upload/K/NOVA-POSHTA/Nova_Poshta_1q_2022.doc. (дата звернення: 22.12.2025).

35.Офіційний сайт «Нова пошта».URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 01.12.2025).

36.Павлова В. А. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Д.: Вид-во ДУЕП, 2016. 276 с.

37.Поперешнюк В., Катасонов О. Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-ee/interviewnovaposhta-ropereshnyuk.html> (дата звернення: 17.12.2025).

38.Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 2017. 390 с.

39.Пригара, О., Ярош-Дмитренко, Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. №2 (223). С. 108- 114.

40.Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Випуск 20.9. С. 227–230.

41.Савінова Ю.М. Конкуренентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють / Ю.М. Савінова / *Вісник Української академії банківської справи*. 2023. № 1 (14). С. 94-97.

42.Скляренко Н. Ринок поштових послуг в Україні. Що буде з тарифами. РБК-Україна. URL: <https://daily.rbc.ua/rus/show/rinok-poshtovih-poslug-ukrayinishcho-bude-1729148300.html> (дата звернення: 15.12.2025).

43.Сомова, О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Сомова Оксана Євгенівна ; ПВНЗ Європейський ун-т. К., 2018. 19 с.

44.Сорока Р. «Нова пошта» єдина закінчила рік з прибутком серед найбільших поштових операторів України. Speka - онлайн-медіа про підприємництво та технології. URL: <https://speka.media/nova-posta-jedina-zakincila-rik-z-pributkom-serednaibilsix-postovih-operatoriv-ukrayini-p0ed6v> (дата звернення: 15.12.2025).

45.Тарасовський Ю. «Нова пошта» збільшила кількість доставлених посилок і вантажів за рік майже на третину. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-zbilshila-kilkist-dostavlenikh-posilok-zarik-mayzhe-na-tretinu-12022024-19131> (дата звернення: 19.12.2025).

46.Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

47.Филюк Г., Глебець Д. Стратегічне розширення та технологічні інновації: фундамент конкурентних переваг. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 255-265.

48.Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "економіка, організація і управління підприємствами" / В.В. Чернега. Київ, 2016. 19 с.

49.Шаповалова І. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. Випуск # 10 / 2017.

URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf (дата звернення: 19.12.2025).

50. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnut-is-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshtipereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення: 19.12.2025).