

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

«15» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,
(код та назва)
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та логістика

На тему: «Дослідження ринкової динаміки та конкуренції в логістичній галузі: аналіз конкурентів «Нової пошти», вивчення їхніх стратегій та ринкових часток»

Здобувача групи ПТЛ.м-22

Дикого Владислава Васильовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



(підпис)

Дикий В.В.

Керівник: асистент, к.е.н., доцент Павло ГРИЦЕНКО

(підпис)

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування
О.І. Карінцева
«24» листопада 2023 р.

ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи магістра

Студента групи ПТЛм.-22, 2 курсу ННІ БіЕМ
Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»

Дикий Владислав Васильович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: «Дослідження ринкової динаміки та конкуренції в логістичній галузі: аналіз конкурентів «Нової пошти», вивчення їхніх стратегій та ринкових часток»

Затверджую наказом по СумДУ № 1443-VI від 12.12.2023 р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: 18.12. 2023 р.

Вихідні дані до роботи фінансова звітність логістичних компаній – «Нова Пошта», УкрПошта, «Міст Експрес»

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню):

- дослідити ринку логістичних послуг в Україні;
- проаналізувати історичний розвиток та стратегічні рішення "Нової Пошти" та її основних конкурентів.;
- дослідити ринкову стратегію та позиціонування "Нової Пошти" та її ефективність на ринку;
- провести фінансовий аналіз та порівняльний аналіз фінансової діяльності "Нової Пошти", "УкрПошти" та "Міст Експрес";
- оцінити частку компаній на ринку поштових доставок України;
- сформулювати рекомендації для покращення позицій "Нової Пошти".

Перелік ілюстрацій:

- слайд 1 «Сучасні актори впливу на функціонування та розвиток логістичних компаній»
- слайд 2 «Методи аналізу ефективності діяльності логістичних компаній»
- слайд 3 «Аналіз ефективності діяльності логістичних компаній України: "Нова Пошта", УкрПошта та "Міст Експрес"»
- слайд 4 «Показники та аналіз економічної діяльності логістичних компаній України: "Нова Пошта", УкрПошта та "Міст Експрес"»
- слайд 5 «Рекомендації щодо покращення ефективності діяльності логістичної компанії "Нова Пошта"»

Дата видачі завдання: 24.11.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра

доц. Гриценко П.В.
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: 24.11.2023 р.

Анотація

Кваліфікаційна магістерська робота містить 57 сторінки тексту; 3 розділи; 8 рисунків; список використаної літератури містить у собі 62 джерела.

Мета даної роботи полягає у глибокому дослідженні ринку логістичних послуг в Україні, з акцентом на аналізі діяльності та стратегій провідних компаній, зокрема "Нова Пошта", "УкрПошта" та "Міст Експрес". Для досягнення цієї мети були визначені наступні завдання:

- Аналізувати історичний розвиток та стратегічні рішення "Нової Пошти" та її основних конкурентів.
- Вивчати ринкову стратегію та позиціонування "Нової Пошти" та її ефективність на ринку.
- Провести фінансовий аналіз та порівняльний аналіз фінансової діяльності "Нової Пошти", "УкрПошти" та "Міст Експрес".
- Оцінити частку цих компаній на ринку поштових доставок України.
- Сформулювати рекомендації для покращення позицій "Нової Пошти".

У першому розділі роботи розглянуті теоретичні аспекти та проведено аналіз історичного розвитку "Нової Пошти" та її конкурентів. У другому розділі здійснено практичний аналіз ринкової стратегії та фінансової діяльності головних гравців на ринку. Третій розділ включає розроблені рекомендації для підвищення ефективності та покращення ринкових позицій "Нової Пошти".

У дослідженні використано такі методи, як аналіз даних, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, а також опитування та інтерв'ю з фахівцями.

Ключові слова: логістика, "Нова Пошта", "УкрПошта", "Міст Експрес", ринкова стратегія, фінансовий аналіз, ринкове позиціонування, ефективність.

Annotation

This master's thesis comprises 56 pages of text; 3 chapters; 8 figures; the bibliography contains 20 sources.

The aim of this work is to conduct an in-depth study of the logistics services market in Ukraine, with a focus on analyzing the activities and strategies of leading companies, particularly "Nova Poshta", "UkrPoshta", and "Mist Express". To achieve this goal, the following objectives were set:

- Analyze the historical development and strategic decisions of "Nova Poshta" and its main competitors.
- Examine the market strategy and positioning of "Nova Poshta" and its effectiveness in the market.
- Conduct a financial analysis and comparative analysis of the financial activities of "Nova Poshta", "UkrPoshta", and "Mist Express".
- Assess the market share of these companies in the Ukrainian postal delivery market.
- Formulate recommendations for improving the position of "Nova Poshta".

The first chapter of the work considers the theoretical aspects and analyzes the historical development of "Nova Poshta" and its competitors. The second chapter undertakes a practical analysis of the market strategy and financial activities of the main players in the market. The third chapter includes recommendations developed to enhance the effectiveness and improve the market positions of "Nova Poshta".

The research employs methods such as data analysis, comparative analysis, SWOT analysis, as well as surveys and interviews with experts.

Keywords: logistics, "Nova Poshta", "UkrPoshta", "Mist Express", market strategy, financial analysis, market positioning, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	10
1.1 Огляд літератури з ринкової динаміки та конкуренції у логістиці	10
1.2 Теорії конкуренції та стратегій ринкового позиціонування	12
1.3 Особливості логістичної галузі України	19
1.4 Методи дослідження ринкової динаміки та конкуренції в логістичній галузі	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОВІДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ	25
2.1 Визначення мети та цілей аналізу ринку логістичних послуг в Україні	25
2.2 Загальний огляд ринку логістичних послуг в Україні	26
2.3 Основні гравці на ринку доставок та їх ринкові позиції	28
2.4 Динаміка розвитку галузі доставок та поштових операторів України	30
2.5 Огляд основних конкурентів «Нової Пошти» на ринку України: їх історія, ринкова стратегія, ринкова частка та слабкі і сильні сторони	31
2.6 Порівняльний аналіз конкурентів Нової Пошти за моделлю конкуренції Майкла Портера, теорією блакитного океану, стратегією диференціації та лідерстві у витратах та теорією ресурсного базового підходу	37
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ПОКРАЩЕННЯ ПОЗИЦІЙ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» НА РИНКУ	43
3.1 Історичний розвиток компанії "Нова Пошта", з акцентом на ключові стратегічні рішення, які вплинули на її позиціонування та успіх на ринку	43
3.2 Ринкова стратегія та позиціонування Нової Пошти на ринку, а також аналіз її ефективності	45
3.3 Аналіз фінансової діяльності «Нової Пошти», «УкрПошти» та «Міст Експрес»	48
3.4 Порівняльний аналіз фінансової діяльності ТОВ "Нова Пошта", УкрПошти та ТОВ "Міст Експрес"	51
3.5 Аналіз частки «Нової Пошти», УкрПошти та «Міст Експрес» на ринку поштових доставок України	53
3.6 Рекомендації для покращення позицій "Нової Пошти"	54
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Логістичний сектор України являє собою складну та динамічну систему, що включає широкий спектр послуг, таких як вантажні перевезення, складське господарство, кур'єрські служби, а також управління ланцюгами поставок. Ця галузь зазнала значного розвитку протягом останніх років, що частково обумовлено зростанням сфери електронної комерції та розширенням міжнародних торговельних відносин. Розвиток галузі вимагає орієнтації на загальноосвітні тренди розвитку, що пов'язані з цілями сталого розвитку [21-25,45,47,49,56,62] та цифровізацією економіки [26,27,42,43,44,48,52,53,54,55].

В контексті сучасних викликів та можливостей, галузь стикається з рядом інфраструктурних обмежень, бюрократичних бар'єрів та нестабільності у регіоні, що вимагає від логістичних компаній гнучкості та адаптації до змінюваних умов. Водночас, зростання цифрових технологій та потенціал інвестицій у вдосконалення транспортної інфраструктури відкриває нові можливості для галузі.

Міжнародна торгівля відіграє значну роль у розвитку логістичного сектору, з особливим акцентом на взаємодії з Європейським ринком. Економічні умови, такі як валютні коливання та політична стабільність, також мають важливе значення для стабільності та розвитку галузі.

Технологічні інновації, включаючи цифровізацію, автоматизацію, системи управління ланцюгами поставок та GPS-моніторинг, сприяють підвищенню ефективності та прозорості логістичних послуг.

Урядові ініціативи та регулювання відіграють важливу роль у формуванні умов для розвитку логістичного сектору, включаючи політику у сфері транспорту, митні регуляції та інфраструктурні інвестиції. Перспективи розвитку галузі виглядають обнадійливо, особливо з огляду на потенціал інтеграції з європейським ринком та впровадження інноваційних технологічних рішень.

Сьогоднішня логістика – центральний елемент сучасного бізнесу, аналіз конкуренції та ринкової динаміки в цій галузі має велике значення.

Вивчення стратегій та підходів, які використовує "Нова пошта", надасть важливі інсайти для інших гравців ринку. Це дозволить краще розуміти та адаптуватися до швидкозмінних умов конкурентної боротьби. Такий аналіз стає важливим елементом стратегічного планування для підвищення конкурентоспроможності та вдосконалення роботи в цій сфері.

Ця тема стала актуальною в контексті швидкого розвитку логістичної галузі, де стан ринкової динаміки та конкурентної боротьби є важливим фактором визначення стратегічних напрямків розвитку підприємств. Аналіз конкурентів, зокрема "Нової пошти", стає критичним для розуміння їхніх стратегій, принципів та реакції на зміни у логістичному сегменті.

Основні причини актуальності теми: «Дослідження ринкової динаміки та конкуренції в логістичній галузі: аналіз конкурентів Нової пошти»:

- розвиток логістичної галузі;
- важливість конкурентної боротьби;
- потреба у стратегічному аналізі;
- інноваційність у логістиці.

Розгляд та аналіз ринкової динаміки та конкуренції в логістичній галузі, зосереджений на "Новій пошті" та її стратегіях, відіграє значущу роль у контексті розвитку цієї сфери. Логістика сьогодні - ключовий елемент бізнес-процесів, і зростаюча конкуренція в цій галузі підштовхує компанії до створення ефективних стратегій, щоб забезпечити якість та швидкість послуг.

Дослідження конкурентної ситуації у логістичній галузі, з фокусом на аналізі "Нової пошти" та їхніх стратегій, є актуальним з огляду на важливість конкурентної боротьби в цьому секторі. Логістика є ключовою складовою бізнес-процесів, і конкурентна боротьба викликає підприємства до розвитку та впровадження ефективних стратегій для збереження та розширення своєї ринкової позиції.

Аналіз конкурентів, зокрема "Нової пошти", дозволяє розуміти їхні стратегії, реакції на зміни ринку та інноваційні підходи. Також дозволяє глибше розібратися у їхніх стратегіях та підходах до бізнесу. Розуміння та

оцінка конкурентної поведінки в галузі допомагають компаніям краще реагувати на зміни ринку, уникати можливих ризиків і зберігати свою конкурентну перевагу. Такий аналіз є необхідним для створення адаптивних стратегій, які дозволять підприємствам зберігати конкурентоспроможність в умовах активної конкуренції в логістичній галузі. Тобто це надає можливість іншим компаніям у логістичній сфері вивчити успішні практики та взяти їх за основу для власного стратегічного розвитку. Вивчення стратегій лідера ринку дозволяє іншим учасникам розуміти основні напрямки розвитку галузі та впроваджувати підходи, які б сприяли збільшенню ефективності.

Такий дослідницький проект має потенціал не лише поглибити знання про конкурентну ситуацію в логістичній галузі, але й надати корисні рекомендації для удосконалення стратегій учасників ринку, підвищення їхньої ефективності та адаптації до змін у сфері послуг логістики.

Мета дипломного проекту - це глибокий аналіз ринкової динаміки та конкуренції в логістичній галузі України, з акцентом на вивчення стратегій та ринкових позицій конкурентів "Нової пошти". Необхідно дослідити як загальну ситуацію на ринку логістичних послуг, так і конкретні стратегії головних гравців. Це включає аналіз їх ринкових часток, а також оцінку впливу макроекономічних і технологічних чинників на їхню конкурентоспроможність.

Об'єкт дослідження - це логістичний ринок України, а предмет - конкурентні стратегії та ринкові позиції основних гравців цього ринку.

Для роботи над дипломним проектом необхідно використовувати різноманітні методи дослідження, включаючи аналіз даних, SWOT- та PEST-аналізи для оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на компанії. Також важливими є опитування та інтерв'ю з фахівцями галузі та споживачами для збору первинних даних та отримання більш глибокого розуміння ситуації на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

1.1 Огляд літератури з ринкової динаміки та конкуренції у логістиці

Логістика відіграє ключову роль у світовій економіці, оскільки вона охоплює управління ланцюгами поставок, складування, транспортування та доставку товарів. Літературний огляд з ринкової динаміки та конкуренції в логістиці розкриває ряд важливих тем та досліджень. Зокрема, зосереджується увага на тому, як зміни в глобальному економічному середовищі, такі як глобалізація та технологічний розвиток, впливають на логістичні операції та стратегії компаній.

Важливим аспектом є дослідження різних моделей конкуренції у логістиці. Аналізується, як компанії адаптуються до змінюваних умов ринку, впроваджують інновації та оптимізують свої логістичні ланцюги для підтримання конкурентоспроможності. Окрему увагу приділено стратегіям цифровізації та автоматизації, які дозволяють компаніям підвищити ефективність та знизити витрати.

Дослідження також зосереджуються на впливі макроекономічних чинників, таких як торговельні відносини, регуляторні зміни та економічні цикли, на логістичну галузь. Аналізуються різні ринкові структури, включаючи монополії, олігополії та перфектну конкуренцію, та їх вплив на ціноутворення, доступність послуг та інновації.

Значну роль відіграють дослідження стосовно стійкості та екологічної відповідальності в логістичних процесах. Тут розглядаються питання зниження викидів вуглецю, використання альтернативних видів транспорту та оптимізація маршрутів для зменшення екологічного впливу.

Таким чином, літературний огляд з ринкової динаміки та конкуренції в логістиці підкреслює багатоаспектність та динамічність галузі, висвітлюючи

різноманіття підходів та стратегій, що використовуються компаніями для досягнення успіху в цій сфері.

У рамках теми ринкової динаміки та конкуренції в логістиці, існує ряд досліджень, які розглядають різні аспекти цієї галузі. Один з цікавих напрямків - це дослідження концепції "коопетиції" (одночасної співпраці та конкуренції) в логістичних та ланцюгах постачання. Наприклад, Kovács та Spens (2010) вивчали, як гуманітарні організації координують свої дії під час надання допомоги в умовах катастроф, водночас конкуруючи за увагу ЗМІ та фінансування. Це дослідження підкреслює важливість співпраці та координації в логістиці, а також вказує на конкурентні аспекти в цій сфері [1].

Інше дослідження, присвячене цифровій трансформації у сфері логістичних послуг, виявило, що процес цифровізації може бути складним через різні бар'єри, але в той же час відкриває численні можливості для підвищення конкурентоспроможності. Автори таких досліджень, як Remane et al. (2017) та Kane et al. (2018), зосереджуються на важливості визнання стадії цифрової зрілості компанії, ідентифікації бар'єрів та впровадження ключових факторів успіху для просування цифрової трансформації [2].

Ці дослідження надають цінний внесок у розуміння динаміки та конкуренції в логістиці, підкреслюючи важливість інновацій, співпраці та адаптації до змінюваних умов ринку.

Загалом, у сфері логістичної галузі існує чимало наукових досліджень, які вивчають ринкову динаміку та конкуренцію. Одне з ключових напрямків дослідження – це роль технологій у формуванні конкурентної переваги. Тут аналізуються такі аспекти, як автоматизація, цифровізація та використання великих даних. Іншим важливим напрямком є вивчення явища коопетиції, коли компанії одночасно співпрацюють та конкурують між собою, створюючи альянси або спільні проекти. Також існують дослідження, що зосереджуються на стратегічному плануванні в логістиці та його впливі на конкурентоспроможність компаній. Крім того, актуальним залишається питання стійкості та екологічної відповідальності, адже інтеграція стійких

практик може значно покращити ринкову позицію компанії. Ці напрямки досліджень відображають різноманітність та складність ринкових відносин у логістичній галузі, підкреслюючи важливість інновацій та адаптації до змінюваних умов ринку [3].

У огляді літератури з ринкової динаміки та конкуренції в логістиці також важливо врахувати кілька додаткових аспектів:

1. **Глобалізація і її вплив на логістику.** Глобалізація та зростання міжнародної торгівлі значно впливають на логістичні стратегії компаній. Дослідження в цій сфері зосереджуються на тому, як компанії адаптуються до змінних міжнародних умов, використовуючи глобальні ланцюги поставок та міжнародні логістичні мережі.

2. **Вплив е-комерції на логістичну галузь.** Зростання е-комерції радикально змінює попит на логістичні послуги. Дослідження в цій галузі аналізують, як цифрова торгівля впливає на потреби в доставці, складському зберіганні та управлінні запасами.

3. **Стратегії управління ланцюгами поставок.** Література часто зосереджується на різних підходах до управління ланцюгами поставок, включаючи інтеграцію та колаборацію між різними ланками ланцюга, щоб підвищити ефективність та знизити витрати.

4. **Екологічна стійкість в логістиці.** Стійка логістика стає все більш актуальною, оскільки компанії та споживачі звертають увагу на екологічний вплив. Дослідження в цій сфері включають вивчення екологічно ефективних логістичних практик, таких як зелене складування та екологічно чистий транспорт.

1.2 Теорії конкуренції та стратегій ринкового позиціонування

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується швидкими змінами та високою конкуренцією, важливість розуміння та застосування ефективних стратегій конкуренції та ринкового позиціонування не може бути переоцінена [28,29,30,31,32,34,39,40,41]. Теорії конкуренції та стратегій

ринкового позиціонування відіграють ключову роль у формуванні підходів, які компанії використовують для досягнення успіху та забезпечення стійкого розвитку. Вони дозволяють організаціям не тільки адаптуватися до змінних ринкових умов, але й формувати ці умови на свою користь [20].

Дослідження в області конкуренції та стратегій ринкового позиціонування охоплюють широкий спектр підходів та моделей, від класичних теорій, таких як модель п'яти сил Майкла Портера, до більш сучасних концепцій, як-от теорія блакитного океану від W. Chan Kim і Renée Mauborgne. Ці теорії та моделі дають компаніям можливість глибше зрозуміти свої конкурентні переваги, ідентифікувати загрози та можливості на ринку, а також розробляти стратегії, які допомагають забезпечити довгостроковий успіх.

У цьому контексті стратегії диференціації та лідерства в області витрат, а також ресурсний базовий підхід (Resource-Based View) відіграють важливу роль у формуванні унікальної цінності та створенні конкурентної переваги. Крім того, вивчення ціннісних ланцюгів та мереж створення цінності допомагає компаніям ефективно інтегрувати та координувати різні елементи своїх бізнес-операцій.

Розуміння та використання цих теорій та стратегій є вирішальним для компаній, які прагнуть досягти успіху в складному та динамічному бізнес-середовищі сучасності. Тому розглянемо більш детально кожен зі стратегій.

Модель конкуренції Майкла Портера, відома як "П'ять конкурентних сил Портера", є однією з найвідоміших теорій у стратегічному менеджменті та маркетингу. Ця модель була вперше представлена Майклом Портером у 1979 році та широко використовується для аналізу промислових структур та рівня конкуренції в них. Основні компоненти моделі включають [4]:

1. Загроза нових конкурентів. Оцінюється легкість чи складність для нових компаній вступити в галузь. Високі бар'єри для входу, такі як значні капіталовкладення або сильні бренди вже існуючих гравців, можуть знизити загрозу нових конкурентів.

2. Загроза заміників. Це стосується продуктів або послуг, які можуть замінити поточні пропозиції компанії. Висока доступність заміників може обмежувати ціноутворення та прибутковість компаній у галузі.

3. Переговорна сила покупців. Визначається ступенем впливу, який покупці можуть мати на ціни та умови. Сильні покупці можуть змусити знизити ціни, підвищити якість товарів або послуг.

4. Переговорна сила постачальників. Аналізується, наскільки постачальники можуть впливати на умови та ціни в галузі. Якщо постачальники мають сильні позиції, вони можуть підвищити ціни або зменшити якість поставлених товарів або послуг.

5. Рівень внутрішньої конкуренції. Описує інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями в галузі. Висока конкуренція може призвести до цінових воєн, рекламних кампаній, інновацій в продуктах, що знижує загальну прибутковість галузі.



Рисунок 1.1 - Візуалізація моделі п'яти конкурентних сил Майкла Портера

Теорія блакитного океану, розроблена W. Chan Kim і Renée Mauborgne, є важливою концепцією в стратегічному менеджменті, яка відрізняється від традиційних підходів до конкуренції. Ця теорія закликає компанії виходити за межі існуючих ринків (червоних океанів) з інтенсивною конкуренцією та низькою прибутковістю, і замість цього створювати нові, неосвоєні ринкові простори, або "блакитні океани" [5].

Основні положення теорії блакитного океану:

1. **Інновації у вартості.** Центральна ідея теорії полягає у створенні нової цінності для споживачів, що одночасно зменшує витрати та підвищує цінність продуктів чи послуг.
2. **Уникнення конкуренції.** Замість боротьби за частку вже насиченого ринку, компанії повинні використовувати інновації для створення нових ринкових сегментів, де конкуренція відсутня або мінімальна.
3. **Стратегічне позиціонування.** Важливим елементом є вибір унікального стратегічного позиціонування, яке відрізняє компанію від інших і дозволяє їй відкрити нові можливості на ринку.



Рисунок 1.2 - Візуалізація моделі теорії блакитного океану

Стратегії диференціації та лідерства у витратах є двома основними підходами, які компанії можуть використовувати для досягнення конкурентної переваги на ринку [6].

Стратегія диференціації полягає у створенні унікальних продуктів чи послуг, які відрізняються від пропозицій конкурентів. Це може включати інновації, високу якість, унікальний дизайн, особливу функціональність, надзвичайний сервіс або сильний бренд. Ця стратегія дозволяє компанії вимагати вищу ціну за свої продукти або послуги, забезпечуючи вищу маржу прибутку.

Стратегія лідерства у витратах зосереджується на мінімізації витрат в усіх ланках бізнесу. Це може включати оптимізацію операційних процесів, масштабування виробництва для досягнення економії від масштабу, автоматизацію та строгий контроль над витратами. Ця стратегія дозволяє компанії пропонувати продукти чи послуги за нижчими цінами, ніж у конкурентів, залучаючи більшу кількість клієнтів і збільшуючи ринкову частку.

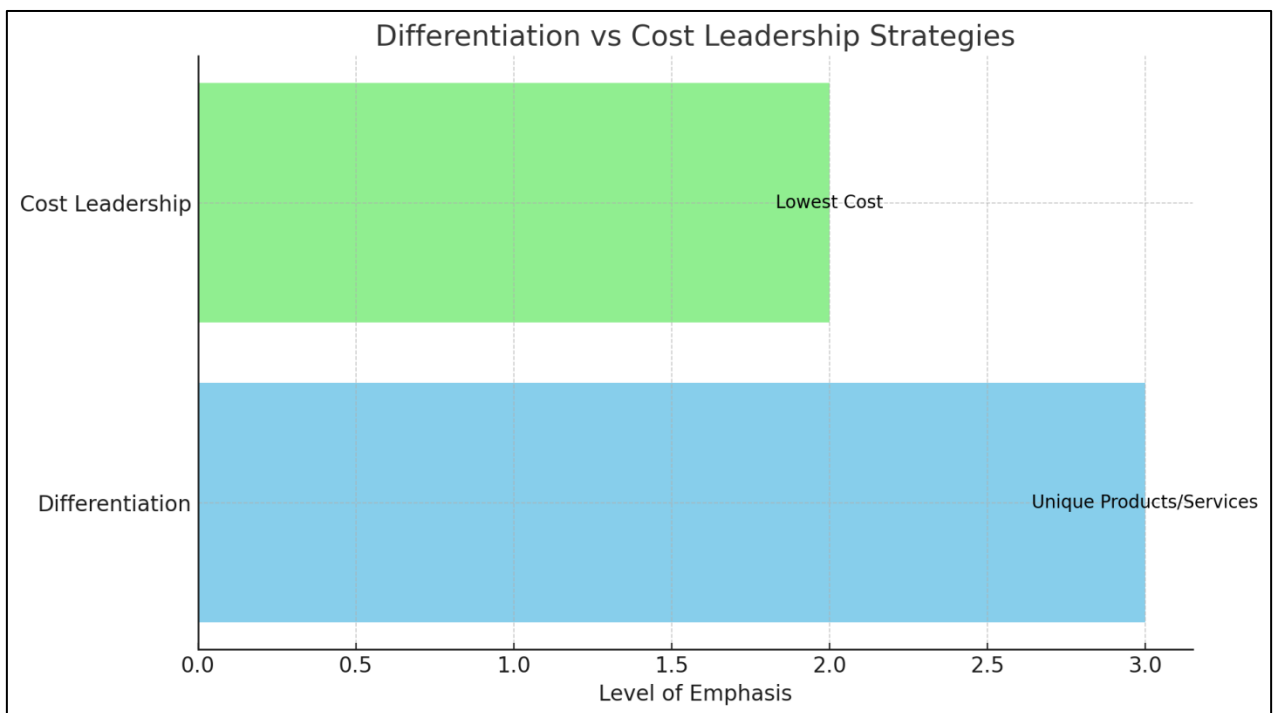


Рисунок 1.3 - Візуалізація стратегії диференціації та лідерства у витратах

На візуалізації зображено дві стратегії у вигляді горизонтальної стовпчикової діаграми, де висота кожного стовпчика відображає рівень акценту на кожній стратегії. "Диференціація" включає акцент на "Унікальних продуктах/послугах", а "Лідерство у витратах" включає акцент на "Найнижчих витратах".

Теорія ресурсного базового підходу (Resource-Based View, RBV) – це стратегічний концептуальний інструмент, який використовується для аналізу та ідентифікації ключових ресурсів компанії, які можуть сприяти досягненню конкурентних переваг. Основна ідея RBV полягає у тому, що конкурентні переваги компанії можуть бути створені та підтримані за допомогою набору унікальних ресурсів і здібностей [7].

Основні компоненти теорії ресурсного базового підходу включають:

- Цінність (Valuable). Ресурси мають бути цінними, тобто вони повинні допомагати компанії ефективно використовувати можливості або нейтралізувати загрози в зовнішньому середовищі.
- Рідкісність (Rare). Ресурси мають бути рідкісними, тобто не легко доступними для конкурентів. Це забезпечує унікальність позиціонування компанії на ринку.
- Важко імітувати (Inimitable). Ресурси не повинні бути легко копіюваними або імітованими конкурентами. Це може включати унікальні технології, корпоративну культуру, бренд, патенти, та інші нематеріальні активи.
- Без можливості заміни (Non-substitutable). Ресурси не повинні мати прямих замінників. Це означає, що інші компанії не можуть легко знайти альтернативний спосіб досягнути того ж ефекту.

На візуалізації представлено чотири основні компоненти теорії RBV у формі стовпчикової діаграми, що відображає їх важливість для формування та підтримання конкурентних переваг компанії.

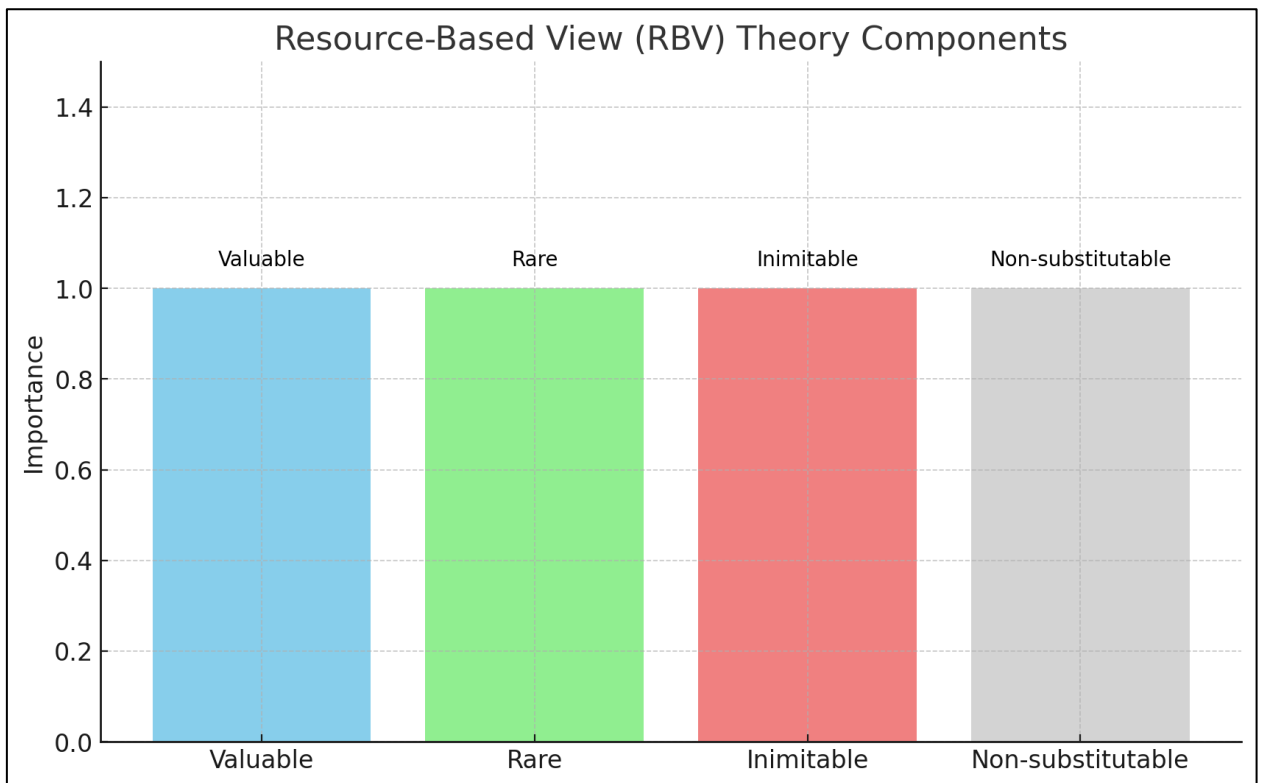


Рисунок 1.4 - Візуалізація теорії ресурсного базового підходу

Загалом, теорії конкуренції та стратегії ринкового позиціонування можуть надати цінні інсайти та підходи, які допоможуть логістичним компаніям, таким як "Нова Пошта", покращити свій бізнес і зміцнити свої конкурентні позиції.

Модель конкуренції Майкла Портера дозволяє "Новій Пошті" аналізувати галузеве середовище, визначаючи ключові зовнішні сили, які впливають на конкурентну динаміку. Розуміння цих сил може допомогти компанії ідентифікувати потенційні загрози від нових учасників, замінників, а також оцінити переговорну силу постачальників та покупців. Це також допомагає визначити рівень конкуренції серед існуючих гравців і розробити відповідні стратегії для підтримання конкурентоспроможності.

Теорія блакитного океану може надихнути "Нову Пошту" на пошук нових ринкових можливостей та інноваційних підходів, які дозволять компанії уникнути безпосередньої конкуренції та створити нові ринкові ніші, забезпечуючи їй перевагу на ринку.

Стратегії диференціації та лідерства у витратах можуть допомогти компанії вирішити, чи слід їй зосередитися на унікальності своїх послуг і інноваціях, або ж на оптимізації витрат та ефективності операцій для забезпечення конкурентних цін.

Теорія ресурсного базового підходу допомагає "Новій Пошті" визначити та використовувати унікальні внутрішні ресурси та здібності, які можуть забезпечити компанії стійку конкурентну перевагу. Це можуть бути особливі технологічні рішення, корпоративна культура, знання та навички працівників, а також сильні бренди.

Застосування цих теорій і стратегій дозволить "Новій Пошті" більш ефективно аналізувати своє ринкове середовище, адаптуватися до змін, інновувати та розвивати унікальні конкурентні переваги, що є ключовим для успішного бізнесу.

1.3 Особливості логістичної галузі України

Логістична галузь України представляє собою важливий сегмент економіки, який відіграє ключову роль у розвитку та інтеграції країни в світову торгівлю. Галузь характеризується своїм унікальним географічним розташуванням, що робить Україну важливим транзитним коридором між Європою та Азією. Водночас, логістична інфраструктура країни зіткнулася з рядом викликів, включаючи потребу в модернізації та розвитку залізниць, автодоріг та морських портів.

Логістичний ринок України переживає період динамічного зростання, особливо з огляду на розвиток електронної комерції та збільшення обсягів міжнародної торгівлі. Проте, порівняно з розвиненими країнами, галузь ще недостатньо розвинена з точки зору масштабів та ефективності, особливо у сфері технологічних інновацій та автоматизації. Регуляторне середовище в Україні також представляє собою певні виклики, включаючи митні бар'єри та бюрократію, які ускладнюють логістичні операції.

Логістика в Україні має значний вплив на економіку країни. Вона не тільки сприяє створенню робочих місць та залученню інвестицій, але й підтримує розвиток інших галузей, таких як сільське господарство, виробництво та роздрібна торгівля. Ефективна логістика є ключовим фактором для підвищення експортного потенціалу України.

У світлі цих особливостей, для компаній, таких як "Нова пошта", розуміння специфіки логістичної галузі України та її впливу на загальну економіку є критично важливим для розробки та реалізації ефективних стратегій. Це включає адаптацію до мінливих умов ринку, впровадження інновацій, покращення інфраструктури та врахування особливостей регуляторного середовища. Все це спрямовано на підтримку сталого розвитку та конкурентоспроможності в динамічному глобальному середовищі.

При розгляді логістичної галузі України як одного зі стовпів економіки країни також є доцільним розкласти її на складові та виявити сильні та слабкі сторони кожного з сегментів.

Логістична галузь України охоплює кілька ключових сегментів, кожен з яких має свої сильні та слабкі сторони. Детальний аналіз цих сегментів допоможе зрозуміти їх вплив на загальну економіку країни [8].

Залізничний транспорт

Сильні сторони:

- Розгалужена мережа: Україна має одну з найбільших залізничних мереж у Європі, що забезпечує широкий географічний охоплення.
- Важливість для вантажних перевезень: Залізниця є ключовим способом доставки великих обсягів вантажів, зокрема в галузі металургії та сільськогосподарській продукції.

Слабкі сторони:

- Застаріла інфраструктура: Багато залізничних шляхів та вагонів потребують модернізації.

- Неєфективність: Проблеми з управлінням та логістикою часто призводять до затримок та зниження ефективності.

Автомобільний транспорт

Сильні сторони:

- Гнучкість: Автомобільний транспорт надає більше гнучкості у доставці вантажів та пасажирів.
- Розвиток е-комерції: Зростання електронної комерції посилює попит на кур'єрські та вантажні перевезення.

Слабкі сторони:

- Проблеми з інфраструктурою: Дорожня інфраструктура України має недоліки, що включають поганий стан доріг та недостатнє фінансування їх обслуговування.
- Високі витрати: Вартість палива та податкове навантаження впливають на витрати перевезень.

Морський транспорт

Сильні сторони:

- Доступ до морських портів: Україна має доступ до Чорного та Азовського морів, що забезпечує стратегічні переваги для міжнародної торгівлі.
- Важливість для експорту: Морські порти є ключовими для експорту зернових, металів та інших важливих ресурсів.

Слабкі сторони:

- Обмежена інфраструктура: Незважаючи на наявність морських портів, вони часто мають обмежену пропускну спроможність та потребують модернізації.
- Політичні та економічні ризики: Політична нестабільність та конфлікти можуть негативно впливати на морські перевезення.

Сукупно, логістична галузь України відіграє значну роль у економіці країни. Вона не тільки сприяє прямому створенню робочих місць та валовому внутрішньому продукту, але й підтримує розвиток інших галузей,

забезпечуючи ефективність внутрішніх та зовнішніх ланцюгів поставок. Модернізація інфраструктури, впровадження технологічних інновацій та покращення управлінських практик можуть значно підвищити ефективність галузі, сприяючи економічному зростанню та міжнародній конкурентоспроможності України.

1.4 Методи дослідження ринкової динаміки та конкуренції в логістичній галузі

При дослідженні ринкової динаміки та конкуренції в логістичній галузі, важливо використовувати комплексний підхід, який включає застосування різноманітних методів аналізу. Оцінка розміру та сегментації ринку є фундаментальною для визначення загального обсягу ринку, його географічної структури, типів послуг та основних клієнтських груп. Аналіз тенденцій ринку, як інтегральна частина дослідження, виявляє ключові зміни та розвитку, що можуть вплинути на галузь, включаючи технологічні інновації та зміни у законодавчому середовищі.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для ідентифікації сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Внутрішні ресурси та переваги компанії, такі як ефективність операцій та якість послуг, аналізуються в контексті їх здатності використовувати зовнішні можливості та мінімізувати вплив потенційних загроз [9].

- сильні сторони (Strengths) – аналіз внутрішніх ресурсів та переваг, таких як міцна логістична інфраструктура, ефективність операцій, сильні партнерські відносини.
- слабкі сторони (Weaknesses) – виявлення внутрішніх вразливих місць, таких як застаріла інфраструктура, високі витрати, недостатня автоматизація.
- можливості (Opportunities) – оцінка зовнішніх можливостей для розвитку, таких як розширення ринку, нові технології, зміни в попиті.

- загрози (Threats) – аналіз зовнішніх загроз, включаючи конкуренцію, економічні коливання, політичну нестабільність.

PEST-аналіз забезпечує більш глибокий огляд зовнішнього середовища, розглядаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на галузь. Це включає оцінку урядової політики, економічних умов, демографічних змін та технологічних розвитків [9].

- політичні фактори – аналіз політичного середовища, такого як урядова політика, законодавство, митні регуляції.
- економічні фактори – оцінка економічних умов, таких як рівень інфляції, курс валют, економічний ріст.
- соціальні фактори – вивчення соціальних тенденцій, включаючи зміни в споживацьких уподобаннях, демографічні зміни.
- технологічні фактори – аналіз технологічних інновацій, нових рішень в логістиці, цифровізації.

Конкурентний аналіз є невід'ємною складовою дослідження, оскільки він дозволяє визначити стратегії та ринкові позиції ключових гравців у галузі, що є критично важливим для розробки власних конкурентних стратегій. Аналіз ланцюгів постачання спрямований на оцінку ефективності ланцюгів поставок, ідентифікацію потенційних слабких ланок та розробку стратегій оптимізації.

Ці методи дослідження, у їх сукупності, забезпечують детальне розуміння ринкової ситуації, дозволяють адаптуватися до змін та визначити стратегічні напрямки для досягнення конкурентних переваг, що є ключовим для успішного розвитку компаній у логістичній галузі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОВІДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

2.1 Визначення мети та цілей аналізу ринку логістичних послуг в Україні

Мета та цілі аналізу ринку логістичних послуг в Україні полягають у забезпеченні всебічного розуміння структури та динаміки даної галузі, а також в ідентифікації ключових тенденцій, викликів і можливостей, що стоять перед галуззю. Цей аналіз має на меті забезпечити компаніям, політичним діячам та іншим зацікавленим сторонам інформацію, необхідну для розуміння поточного стану галузі, та розробки ефективних стратегій та політик для її розвитку. Основною метою аналізу є:

- всебічний аналіз ринку. Отримання детального огляду ринку, що включає оцінку розміру ринку, структури сегментів, а також аналіз основних гравців та їх ринкових стратегій.
- виявлення ринкових тенденцій. Оцінка поточних та майбутніх тенденцій, що формують галузь, включаючи технологічні інновації, зміни в законодавстві, економічні умови та споживацькі вподобання.
- стратегічне планування. Забезпечення інформаційної бази для розробки стратегій зростання, розширення послуг та вдосконалення логістичних операцій.

Для визначення ключових цілей аналізу необхідно зосередити увагу на:

- розумінні ринкової динаміки – виявлення ключових факторів, що впливають на галузь, та оцінка їх потенційного впливу на логістичні компанії.
- оцінці конкурентного середовища – аналіз рівня конкуренції на ринку, включаючи ідентифікацію основних гравців, їх ринкових стратегій та конкурентних переваг.

– аналізі можливостей та загроз – виявлення можливостей для зростання та інновацій, а також оцінка потенційних загроз, зокрема економічних, політичних та технологічних ризиків.

– визначенні впливу на економіку країни – оцінка внеску логістичної галузі в економіку України, включаючи аналіз її взаємодії з іншими секторами та вплив на загальне економічне зростання.

Забезпечення глибокого аналізу ринку логістичних послуг в Україні дозволить створити обґрунтовану основу для прийняття ефективних управлінських рішень та формування стратегій, що враховують усі аспекти ринкової динаміки. Важливість цього аналізу полягає в можливості адаптації до швидко змінюваних умов ринку та оптимізації бізнес-процесів з метою досягнення стійкого розвитку та конкурентної переваги.

2.2 Загальний огляд ринку логістичних послуг в Україні

Станом на зараз, ринок логістичних послуг в Україні зазнає великих викликів і змін, обумовлених як глобальними тенденціями, так і місцевими умовами [8].

По-перше, військові дії в Україні істотно впливають на логістику. Через конфлікт компанії змушені адаптувати та перенаправляти логістичні маршрути, уникаючи зон воєнних дій, що призводить до збільшення часу доставки та додаткових витрат. Значна увага приділяється питанням безпеки, включаючи захист персоналу, транспортних засобів і вантажів. Це, в свою чергу, впливає на загальну ефективність логістичних процесів.

По-друге, глобальні логістичні виклики, такі як затримки у портах та дефіцит контейнерів, впливають на надійність та вартість доставки. Збільшення вартості доставки через дефіцит контейнерів і портову конгестію робить логістичні послуги дорожчими, що негативно позначається на загальній вартості логістичних послуг.

По-третє, інфраструктурні проблеми є значним фактором, що впливає на ринок логістичних послуг в Україні. Стан доріг та залізничної

інфраструктури, а також обмежена пропускна здатність транспортних коридорів, створюють додаткові перешкоди для ефективної логістики.

На додаток до цього, в Україні існує проблема дефіциту кваліфікованих працівників у сфері логістики, зокрема водіїв вантажних автомобілів, що є критичним фактором для ефективної роботи логістичного сектору.

Таким чином, логістичний ринок України знаходиться під впливом низки складних чинників, які вимагають гнучкості та інноваційного підходу для подолання цих перешкод.

Логістичні компанії в Україні активно адаптуються до нових викликів, пов'язаних з воєнними діями на території країни. Вони впроваджують ряд стратегій та заходів для забезпечення виживання та ефективної роботи в сучасних умовах:

- зміна логістичних маршрутів: одним із ключових кроків є переорієнтація та оптимізація маршрутів для уникнення зон конфлікту та забезпечення безпечної доставки вантажів.

- посилення безпекових заходів: логістичні компанії збільшують заходи безпеки, щоб захистити персонал, транспортні засоби та вантажі. Це може включати застосування додаткових технологій моніторингу, використання конвоїв та найм охорони.

- гнучкість та швидкість прийняття рішень: в умовах постійної зміни ситуації на ринку та в країні, компанії повинні швидко реагувати на зміни та приймати оперативні рішення.

- використання технологій та інновацій: логістичні компанії впроваджують новітні технології для покращення управління ланцюгами постачання, автоматизації процесів та підвищення ефективності операцій.

- диверсифікація джерел постачання: з метою зменшення ризиків, пов'язаних з перебоями у постачанні, компанії шукають альтернативні джерела та партнерів.

– співпраця з партнерами та стейкхолдерами: ефективна співпраця з іншими учасниками ринку, урядом, та міжнародними організаціями може допомогти логістичним компаніям краще адаптуватися до нових умов.

Ці заходи дозволяють логістичним компаніям в Україні не тільки вижити в складних умовах, але й забезпечувати стабільність та ефективність своїх операцій в умовах невизначеності.

2.3 Основні гравці на ринку доставок та їх ринкові позиції

Стан сегмента поштових доставок в Україні на сьогодні є прикладом масштабної адаптації та інновацій у відповідь на воєнні дії та інші виклики.

«УкрПошта», національний поштовий оператор України, переживає один із найбільших періодів модернізації в своїй історії. Завдяки підтримці Європейського інвестиційного банку, «УкрПошта» отримала позику у розмірі 30 мільйонів євро для модернізації та цифровізації своїх послуг. Це дозволить компанії впровадити нову, високотехнологічну логістичну мережу, скоротити час доставки та покращити якість поштових послуг для мільйонів українців.

«УкрПошта» також активно впроваджує цифрові технології та розширює свою інфраструктуру, включаючи будівництво нових сортувальних хабів та поштових відділень. Ці зусилля спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх та міжнародних ланцюгів постачання, а також на підтримку швидкого розвитку електронної комерції та доставок фармацевтичних препаратів.

Попри виклики воєнного часу, «УкрПошта» продовжує надавати послуги у важкодоступних та окремих окупованих районах. Компанія не лише доставляє пошту та гуманітарну допомогу, але й виступає як основний постачальник фінансових послуг, особливо в регіонах, де банки припинили свою роботу. «УкрПошта» використовує мобільні поштові офіси для надання послуг у регіонах, де поштові відділення зазнали руйнувань.

«УкрПошта» також залучає міжнародну допомогу для відновлення поштової інфраструктури та відновлення послуг. Це включає партнерство з Укрзалізницею для транспортування пошти по країні, а також співпрацю з європейськими партнерами для підтримки міжнародних поштових відправлень.

В той час "Нова Пошта" продемонструвала здатність не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й відповідати на них через розробку та впровадження новаторських стратегій та технологій.

- міжнародна експансія: в 2023 році компанія вирішила інвестувати понад 10 мільйонів євро у відкриття відділень за кордоном, прагнучи стати панєвропейською компанією. Цей крок демонструє стратегію глобального розширення та зміцнення міжнародних позицій компанії.

- розвиток інфраструктури: компанія зробила значний акцент на розширенні мережі точок приймання та видачі посилок, досягнувши понад 10 тисяч відділень і 14 тисяч поштоматів. Це підкреслює інвестиції компанії в розвиток своєї інфраструктури та прагнення до підвищення доступності послуг для клієнтів.

- інтеграція авіатранспорту: використання власної авіакомпанії Supernova Airlines для міжнародних доставок є інноваційним кроком, який дозволяє забезпечувати більш швидку та ефективну логістику. Це підкреслює залучення компанії до використання авіаційних технологій у своїй логістичній моделі.

- стратегічні інвестиції та автоматизація: інвестиції в автоматизацію процесів та залучення позикового капіталу для розвитку є свідченням прагнення компанії до оптимізації своїх операцій та зниження собівартості доставки.

Загалом, "Нова Пошта" демонструє приклад успішного впровадження стратегічних інновацій та адаптації до складних ринкових умов, що робить її важливим об'єктом для дослідження в контексті стратегічного менеджменту та інноваційних практик.

Інші учасники ринку поштових послуг в Україні, такі як Meest, Justin, та Delivery, також адаптуються до викликів сучасних умов.

Meest, як міжнародний поштово-логістичний оператор, розвивається в різних напрямках. Компанія зосереджується на забезпеченні доставки між Північною Америкою та Україною, а також активно розвиває інноваційні поштово-логістичні рішення для з'єднання людей по всьому світу. Meest Group працює в 20 країнах і має амбітні плани щодо подальшої експансії. Компанія також відома своєю інноваційністю та розвитком власних рішень у сфері грошових переказів та електронної комерції.

Justin, який є частиною Fozzy Group, має понад 800 філіалів по всій країні, розташованих у магазинах мережі Silpo, Fozzy і Fora. Компанія забезпечує доставку товарів з інтернет-магазинів і пропонує партнерам спільні акції та рекламу в соціальних мережах та інших комунікаційних каналах.

Що стосується Delivery, конкретна інформація про їхні поточні стратегії та розвиток у 2023 році не була знайдена у відкритих джерелах, що свідчить про меншу присутність цієї компанії у медійному просторі порівняно з іншими великими гравцями на ринку.

Загалом, кожен з цих учасників ринку здійснює власні кроки для адаптації до змінюваних умов і продовжує розвивати свої послуги, прагнучи задовольнити потреби своїх клієнтів в Україні та за її межами.

2.4 Динаміка розвитку галузі доставок та поштових операторів України

Галузь переживає період значних змін та адаптації до нових ринкових умов. Ці зміни можна розглядати через призму декількох ключових аспектів: технологічна інновація, експансія на міжнародні ринки, адаптація до воєнного стану та зміна споживацьких вимог.

Технологічна інновація є одним із основних вододілів на ринку. Оператори, які інтенсивно вкладають у цифровізацію та автоматизацію своїх

процесів, показують кращі результати у зниженні витрат і підвищенні ефективності доставки. Це особливо важливо у контексті зростаючого обсягу онлайн-торгівлі та потреби в швидкій доставці [14].

Експансія на міжнародні ринки стала важливою стратегією для багатьох українських поштових операторів. Враховуючи збільшення української діаспори за кордоном, оператори активно розширюють свою географію, відкриваючи відділення в інших країнах, що дозволяє забезпечити послуги доставки для українців за межами країни.

Адаптація до воєнного стану є ще однією ключовою характеристикою ринку в Україні. Воєнні дії призвели до необхідності швидкої зміни логістичних маршрутів, посилення безпекових заходів та пошуку нових шляхів доставки в умовах обмеженого доступу до деяких регіонів.

Зміна споживацьких вимог також впливає на динаміку ринку. Споживачі очікують більшої гнучкості, швидкості та доступності послуг, що змушує операторів пошукати нові способи задоволення цих потреб, включаючи розширення мережі точок видачі та використання інноваційних рішень для поліпшення досвіду клієнтів.

У цілому, ринок доставок та поштових операторів в Україні продемонстрував високу ступінь адаптивності та інноваційності у відповідь на сучасні виклики.

2.5 Огляд основних конкурентів «Нової Пошти» на ринку України: їх історія, ринкова стратегія, ринкова частка та слабкі і сильні сторони

«Нова Пошта» була заснована у лютому 2001 року В'ячеславом Климовим і Володимиром Поперешнюком. Початковий капітал компанії склав 7 тисяч доларів, а команда налічувала всього 7 осіб. Засновники започаткували компанію на базі потреби у доставці кондитерських виробів з Полтави по Україні. Станом на середину 2022 року, «Нова Пошта» досягла вражаючих результатів, доставивши 113 мільйонів посилок і вантажів за 6 місяців [17].

«Нова Пошта» сьогодні є одним з провідних операторів експрес-доставки на території України. Компанія впровадила інноваційні підходи в сферу логістики та доставки, що сприяло її значному зростанню та популярності серед споживачів.

1. Мережа відділень. «Нова Пошта» має одну з найбільших мереж відділень у країні. Це забезпечує широкий охоплення та доступність послуг для великої частини населення.

2. Інноваційні технології. Компанія активно впроваджує інноваційні технології у своїх операціях, що включає автоматизацію процесів сортування та відстеження посилок, забезпечуючи тим самим ефективність та прозорість своїх послуг.

3. Швидкість та надійність. Однією з ключових переваг «Нової Пошти» є її здатність забезпечувати швидку та надійну доставку. Компанія регулярно оновлює свої логістичні стратегії для підтримки високих стандартів обслуговування.

4. Міжнародна присутність. «Нова Пошта» розширює свою діяльність за межі України, співпрацюючи з міжнародними партнерами для забезпечення доставки в різні країни світу.

5. Соціальна відповідальність. Компанія також активно залучається в соціально значущі проекти та ініціативи, демонструючи свою відповідальність перед суспільством.

Нова Пошта є одним із найбільш впливовіших гравців у логістичному ринку України. Звісно, що в компанії є конкуренти. Ось декілька з основних: УкрПошта, Міст Експрес (Міст).

Розглянемо особливості кожного з виділених конкурентів Нової Пошти для виявлення переваг та недоліків і особливостей в стратегії функціонування в порівнянні з обраною компанією.

УкрПошта – державна поштова служба України, яка пропонує широкий спектр поштових і логістичних послуг. Завдяки своїй обширній мережі відділень по всій країні, УкрПошта є значним гравцем на ринку.

Укрпошта, заснована у кінці XVII століття, є державним оператором поштового зв'язку в Україні. Від раннього поштового сполучення на Волині до створення Українського об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта» у 1994 році, компанія пройшла значні етапи розвитку. Реформування та корпоратизація у 1999 та 2015 роках, відповідно, визначили сучасну структуру та організацію Укрпошти [18].

Укрпошта відіграє ключову роль на ринку поштових та логістичних послуг України. Завдяки охопленню 100% території країни, компанія надає широкий спектр послуг, включаючи поштові, логістичні, фінансові, та торговельні послуги для різноманітних сегментів населення та бізнесу. Розмаїття послуг, таких як експрес-доставка, міжнародна доставка та філателія, підкреслює її важливу роль в економіці країни.

«Укрпошта» працює на ринку з 1994 року і має понад 11 тисяч відділень по Україні. Компанія надає широкий спектр послуг, включаючи доставку по Україні (експрес і стандарт) та за кордон, митно-брокерські послуги, а також унікальні послуги, такі як Укрпошта SmartBox та бандерольні відправлення. Ціни за доставку варіюються, але в середньому нижчі, ніж у Нової пошти, проте з більшими термінами доставки.

В цілому, сильні сторони Нової пошти включають більш швидку доставку та сучасні технологічні рішення, тоді як слабкі сторони - вищі тарифи. Укрпошта, навпаки, має більш доступні ціни та широке географічне покриття, але з більшими термінами доставки та менш сучасними технологіями.

Таблиця 2.1 – Порівняння стратегічної діяльності та результатів УкрПошти та Нової Пошти

Критерії	УкрПошта	Нова Пошта
Основна діяльність	Державний поштовий оператор, що надає широкий спектр поштових, логістичних, фінансових та торгових послуг	Приватний оператор, що спеціалізується на експрес-доставці та логістиці
Географічне покриття	Покриває 100% території України, включаючи понад 27,000 населених пунктів	Велика мережа відділень по всій Україні і за її межами
Інновації	Цифрові рішення для відслідковування посилок, мобільні додатки	Розробка автоматизованих сортувальних центрів, інноваційні логістичні рішення
Місія	Надання якісних, простих і доступних послуг, знищення кордонів між людьми	Створення компанії, яка робить життя клієнтів комфортним і сприяє успіху бізнесу, працівників і стейкхолдерів
Цінності	Відповідальність за успіх, зміни як необхідність, чесність, простота, командна робота	Не вказано конкретно, але очікується акцент на інновації та клієнтському сервісі
Фінансові послуги	Міжнародні та внутрішні грошові перекази, платежі, страхові послуги, валютні операції	Не вказано конкретно, але пропонують різноманітні логістичні та бізнес-сервіси
Соціальна відповідальність	Надання благодійної та гуманітарної допомоги на значні суми, підтримка країни та армії	Програми підтримки, соціальні проекти і партнерства

Компанія "Міст" була заснована в листопаді 1989 року в Ошаві, поблизу Торонто, Канада. Від самого початку, компанія мала за мету поєднати українську діаспору зі співвітчизниками на батьківщині. Завдяки активній роботі та розширенню послуг, "Міст" досяг статусу лідера на ринках Канади, США, Австралії та інших країн з точки зору доставки посилок, комерційних вантажів, грошових переказів, подарунків і гуманітарної допомоги не тільки в Україну, але й до інших країн, таких як Росія, Молдова, Білорусь, країни Балтики та Середньої Азії. Загальна кількість представництв та філій корпорації становить понад 750 у різних країнах [19].

Основними принципами діяльності "Міст" є близькість до споживача, легкість отримання послуг, доступна ціна, та постійне впровадження новітніх технологій у сфері електронної комерції та поштової логістики. Компанія зосереджує увагу на збереженні довіри споживачів та партнерів, пропонуючи якісні послуги в різних країнах.

Таблиця 2.2 – Порівняння стратегічної діяльності та результатів Нової Пошти та Міст Експрес

Критерії	Міст	Нова Пошта
Основна діяльність	Міжнародна доставка, промислові вантажі, гуманітарна допомога	Внутрішня та міжнародна логістика, експрес-доставка
Географічне покриття	Міжнародне, включаючи Канаду, США, Австралію, країни Європи	Україна, з розширенням на Європу
Інновації	Впровадження IT рішень для оптимізації логістики	Автоматизація сортування, розвиток поштоматів
Обслуговування клієнтів	Високий рівень клієнтського сервісу, персоналізовані рішення	Широка мережа відділень, онлайн-платформи для замовлення
Технології та цифрова інтеграція	Інтеграція з глобальними транспортними системами	Цифрові рішення для слідкування вантажів, мобільні додатки
Фінансова стабільність	Стабільність та надійність як міжнародного перевізника	Одна з найбільших логістичних компаній в Україні з міцним фінансовим положенням
Зусилля у сталому розвитку	Застосування екологічних практик у логістиці	Інвестиції в екологічні транспортні рішення
Партнерства та співпраця	Міжнародні партнерства для глобального охоплення	Співпраця з місцевими та міжнародними компаніями
Адаптація до ринку	Гнучкість та швидка адаптація до змін у світовій логістиці	Швидка адаптація до внутрішніх ринкових умов
Репутація бренду	Позитивний імідж як надійного перевізника на міжнародному рівні	Сильний бренд з високою впізнаваністю в Україні

На основі доступної інформації, ось узагальнення сильних та слабких сторін Нової Пошти в порівнянні з Міст і УкрПоштою.

Переваги Нової Пошти відносно конкурентів Міст Експрес та УкрПошта:

– інновації та технології: Нова Пошта впроваджує передові технології для автоматизації процесів сортування і логістики, що може забезпечити більш швидку та ефективну доставку порівняно з Містом і УкрПоштою.

– географічне покриття: Нова Пошта має сильну присутність в Україні з великою мережею відділень, що може забезпечити кращий доступ до послуг для клієнтів порівняно з Містом.

– місія та цінності: Нова Пошта має чітке бачення і місію, що сприяє комфорту клієнтів та співробітників, що може перевершувати загальні послуги Місту та УкрПошти, де більше уваги приділяється традиційній поштовій діяльності.

– клієнтський сервіс: Нова Пошта має розвинені онлайн-платформи для замовлення та відслідковування вантажів, що забезпечує зручність та простоту використання послуг.

Недоліки Нової Пошти відносно конкурентів Міст Експрес та УкрПошта:

– державна підтримка: УкрПошта як національний оператор користується державною підтримкою і покриває всю територію України, включаючи віддалені райони, що може не бути в повному обсязі доступним для приватних операторів, таких як Нова Пошта.

– широта послуг: УкрПошта надає не тільки поштові та логістичні послуги, але й широкий спектр фінансових послуг, що може бути ширшим, ніж у Нової Пошти.

– цінова політика: УкрПошта, як державна компанія, може пропонувати більш конкурентоспроможні тарифи для певних видів послуг, особливо в контексті універсальних послуг.

– соціальна відповідальність: УкрПошта має сильну програму соціальної відповідальності, надаючи значну підтримку в часи криз, що може переважати соціальні ініціативи Нової Пошти.

2.6 Порівняльний аналіз конкурентів Нової Пошти за моделлю конкуренції Майкла Портера, теорією блакитного океану, стратегією диференціації та лідерстві у витратах та теорією ресурсного базового підходу

В теоретичній частині дипломного проекту було розглянуті стратегії, які можуть слугувати базою для порівняльного аналізу компаній з однакового сегменту ринку країни. Перед тим, як безпосередньо почати аналіз, дамо коротке визначення по кожній із стратегій.

Модель конкуренції Майкла Портера, відома як "П'ять сил Портера", аналізує конкурентне середовище галузі через п'ять ключових факторів: інтенсивність конкуренції серед існуючих компаній, погрозу входження нових конкурентів, погрозу заміни продуктів або послуг, переговорну силу постачальників і переговорну силу споживачів. Ця модель дозволяє оцінити, наскільки легко компанії можуть підтримувати прибутковість у своїй галузі, враховуючи зовнішні конкурентні тиски [4].

Теорія блакитного океану – ця теорія зосереджується на створенні нових ринкових просторів, де конкуренція відсутня або мінімальна. Мета - вийти за межі існуючих ринків (червоних океанів, де конкуренція жорстка) і знайти або створити нові, незаймані ринкові простори (блакитні океани), де компанія може забезпечити високу вартість для клієнтів при низьких витратах [5].

Стратегія диференціації – ця стратегія зосереджена на розробці унікальних продуктів або послуг, які вирізняють компанію від конкурентів. Мета - створити особливу вартість для клієнтів, яку вони оцінять вище, і таким чином дозволити компанії запровадити вищу цінову політику [6].

Лідерство у витратах – ця стратегія спрямована на зниження витрат на виробництво та надання послуг, зберігаючи при цьому прийнятний рівень якості. Компанії, які успішно реалізують цю стратегію, можуть пропонувати нижчі ціни, ніж конкуренти, зберігаючи прибутковість.

Теорія ресурсного базового підходу – ця теорія виходить з припущення, що компанії можуть досягти конкурентних переваг завдяки унікальним ресурсам і здібностям, які важко копіювати або імітувати. Ресурси можуть бути фізичними (наприклад, обладнання), нематеріальними (наприклад, бренд або корпоративна культура), або організаційними (наприклад, системи управління) [7].

Після проведеного аналізу діяльності Нової Пошти, УкрПошти та Міст на основі моделі конкуренції Майкла Портера, отримали наступні результати:

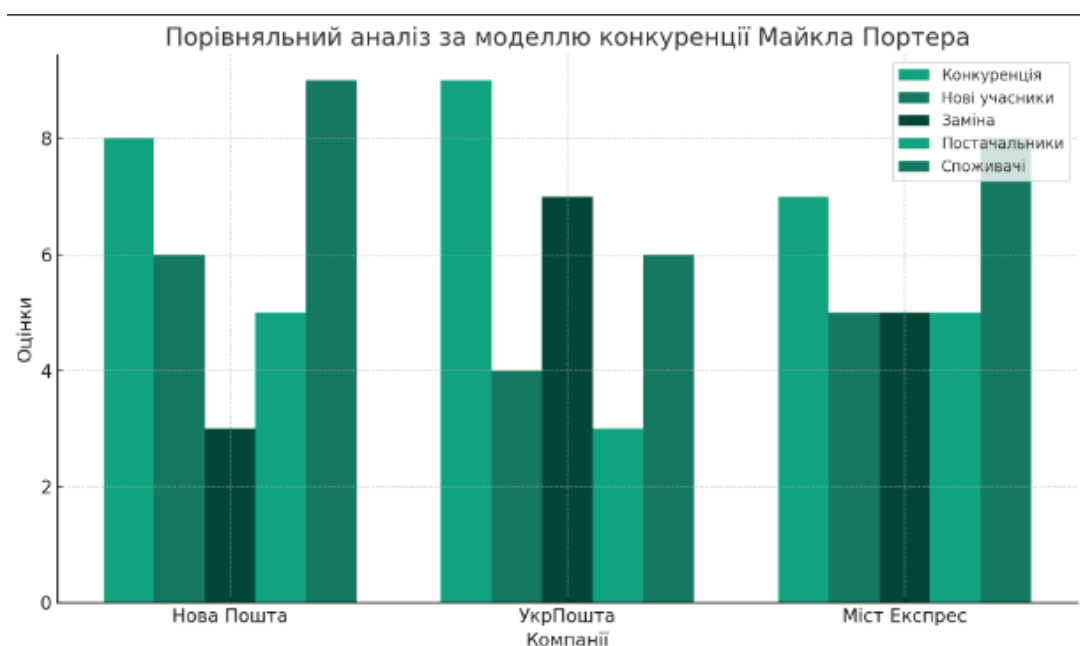


Рисунок 2.1 - Порівняльний аналіз за моделлю конкуренції Майкла Портера

Для оцінки позицій кожної компанії у галузі була застосована шкала від 1 до 10, яка дозволяла оцінити п'ять ключових аспектів моделі: інтенсивність конкуренції у галузі, рівень загрози від нових учасників ринку, потенційна загроза заміни продуктів або послуг, переговорна сила постачальників, та вплив переговорної сили споживачів. Аналіз включав наступні елементи:

- інтенсивність конкуренції у галузі - оцінка впливу конкуренції між існуючими компаніями на кожного з учасників ринку.

- загроза від нових учасників ринку – оцінка легкості, з якою нові компанії можуть увійти в галузь, викликаючи додаткову конкуренцію.
- потенційна загроза заміни – аналіз можливостей заміни існуючих продуктів або послуг іншими варіантами на ринку.
- переговорна сила постачальників – оцінка ступеня впливу постачальників на умови роботи та прибутковість компаній.
- переговорна сила споживачів – аналіз того, наскільки великий вплив мають споживачі на діяльність компаній, їх продукти та ціноутворення.

Результати цього аналізу були візуалізовані у вигляді схематичного графіка (рисунок 2.1), який надав можливість ясно визначити, як кожен з перелічених факторів впливає на обрані компанії, дозволяючи таким чином зробити обґрунтовані висновки щодо їхнього стратегічного положення на ринку логістичних послуг України.

У межах дослідження дипломного проекту було проведено аналіз трьох ведучих логістичних компаній України — Нова Пошта, УкрПошта та Міст Експрес — за допомогою трьох стратегічних підходів: Теорії блакитного океану, Стратегії диференціації та лідерства у витратах, та Теорії ресурсного базового підходу.



Рисунок 2.2 - Порівняльний аналіз за Теорією блакитного океану

Оцінка компаній була заснована на їхній здатності до інновацій та створення нових ринкових просторів, де Нова Пошта отримала оцінку 8 за активну інвестиційну діяльність у розвиток електронної комерції та розширення мережі, УкрПошта має оцінку 6, зосередившись на традиційних напрямках поштових послуг, тоді як Міст Експрес з оцінкою 7 відзначається своїм підходом до інновацій, особливо у сфері швидкої доставки та спеціалізованих послуг.

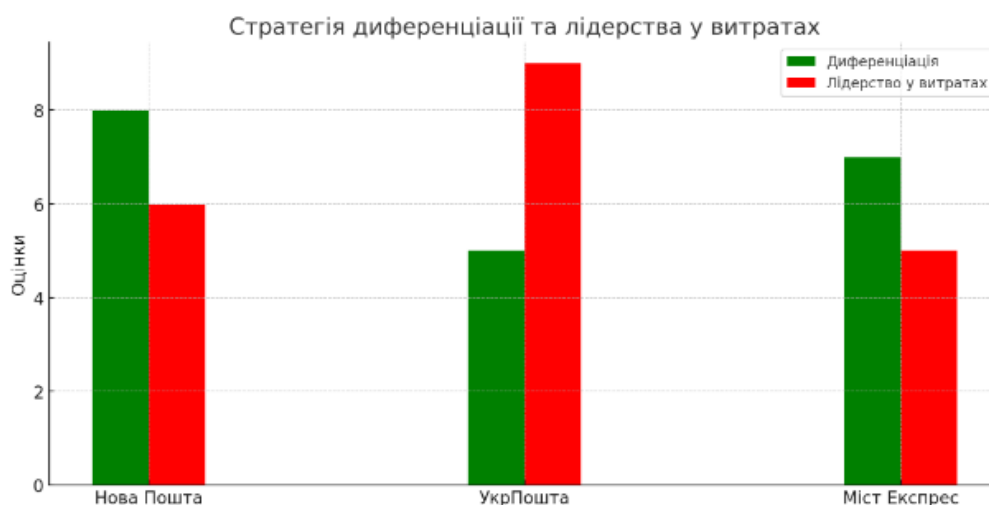


Рисунок 2.3 - Порівняльний аналіз за Стратегією диференціації та лідерства у витратах

В контексті стратегії диференціації та лідерства у витратах, Нова Пошта отримала оцінку 8 за високу якість послуг та інновації, УкрПошта має оцінку 5, орієнтуючись на стандартні послуги з деякими унікальними аспектами, а Міст Експрес з оцінкою 7 пропонує унікальні персоналізовані рішення; у сегменті лідерства у витратах Нова Пошта отримала оцінку 6 з акцентом на якість, УкрПошта з оцінкою 9 користується перевагами завдяки державній підтримці, а Міст Експрес з оцінкою 5 зосереджений на нішевих послугах.



Рисунок 2.4 - Порівняльний аналіз за Теорією ресурсного базового підходу

У контексті оцінювання унікальності ресурсів та компетенцій, Нова Пошта отримала оцінку 8 завдяки своєму сильному бренду і розвиненій мережі, УкрПошта має оцінку 7, використовуючи переваги своєї великої мережі відділень, тоді як Міст Експрес з оцінкою 6 відзначається своєю гнучкістю та адаптивністю.

На основі проведеного порівняльного аналізу Нової Пошти, УкрПошти та Міст Експрес з використанням різних стратегій та теорій, можна зробити наступні висновки:

Теорія блакитного океану: Нова Пошта займає найкращу позицію, продемонструвавши високий рівень інновацій та здатність виходити на незайняті ринкові ніші.

Стратегія диференціації та лідерства у витратах: тут також Нова Пошта випереджає, показуючи сильні позиції як у диференціації, так і в ефективності витрат. УкрПошта демонструє сильні позиції у лідерстві у витратах, завдяки державній підтримці.

Теорія ресурсного базового підходу: у цій категорії Нова Пошта знову має перевагу через свій сильний бренд та розвинену логістичну мережу.

Модель конкуренції Майкла Портера: у цій моделі Нова Пошта також показує сильні позиції, здатність ефективно конкурувати та протистояти різним ринковим викликам.

Загалом, на основі цих аналізів, Нова Пошта займає найкращу позицію на ринку. Її стратегії диференціації, інновації та розвинена логістика дають їй перевагу перед УкрПоштою та Міст Експрес у більшості аспектів. УкрПошта має свої переваги у витратовій ефективності завдяки державній підтримці, а Міст Експрес вирізняється своєю гнучкістю та адаптивністю до місцевих потреб. Однак, в цілому, Нова Пошта демонструє більш сильну комплексну конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ПОКРАЩЕННЯ ПОЗИЦІЙ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» НА РИНКУ

3.1 Історичний розвиток компанії "Нова Пошта", з акцентом на ключові стратегічні рішення, які вплинули на її позиціонування та успіх на ринку

У рамках дипломного дослідження, присвяченого стратегічному розвитку "Нової Пошти" на українському ринку логістичних послуг, було здійснено глибокий аналіз ключових етапів та стратегічних рішень, що сформували сучасне обличчя компанії.

Заснована в 2001 році, "Нова Пошта" почала свій шлях як оператор кур'єрської доставки і з часом трансформувалася в одного з лідерів українського логістичного ринку. Основними векторами розвитку компанії стали інновації, цифровізація, клієнтоорієнтованість та міжнародне розширення. Основними етапами покрокового розвитку компанії можна виділити [17]:

1. Ранній Етап і Розширення (2001-2010): Починаючи з невеликого оператора кур'єрської доставки, "Нова Пошта" швидко розширила свою діяльність, відкривши мережу відділень по всій Україні. Основною стратегією було надання швидких та надійних послуг доставки, що відразу знайшло відгук серед клієнтів.

2. Впровадження Інновацій (2011-2015): Компанія почала активно інвестувати в цифрові технології, що дозволило покращити якість обслуговування. Введення онлайн-трекінгу вантажів, мобільних додатків для зручності клієнтів та автоматизованих систем сортування значно підвищили ефективність роботи.

3. Диверсифікація Послуг (2016-2020): "Нова Пошта" розширила спектр своїх послуг, включивши міжнародну доставку, логістичні рішення для бізнесу та інші спеціалізовані сервіси. Це дозволило компанії відкрити

нові ринкові ніші та забезпечити більшу гнучкість у відповіді на потреби клієнтів.

4. **Фокус на Клієнтоорієнтованість (з 2021):** Останні роки характеризуються ще більшою увагою до потреб клієнтів. Впровадження програм лояльності, покращення сервісу клієнтської підтримки та вдосконалення логістичних процесів стали пріоритетними напрямками розвитку.

"Нова Пошта" виступає як яскравий приклад компанії, яка успішно інтегрувала сучасні технології у свою діяльність, значно вплинувши на ефективність та якість обслуговування клієнтів. Це проявляється в активному впровадженні автоматизованих систем для сортування вантажів, а також у розробці програмного забезпечення для відстеження посилок. Розвиток власних ІТ-рішень дозволив оптимізувати як внутрішні, так і зовнішні бізнес-процеси компанії.

Паралельно з цифровою трансформацією, стратегія "Нової Пошти" передбачала активне розширення мережі представництв по всій Україні. Такий крок не лише забезпечив легкий доступ клієнтів до послуг компанії, а й сприяв зміцненню її позицій на внутрішньому ринку. Розширення мережі стало важливим елементом у забезпеченні високої доступності та ефективності послуг для широкого кола клієнтів.

Особливу увагу "Нова Пошта" приділяє клієнтоорієнтованості, розробляючи та впроваджуючи сервіси, які максимально відповідають потребам та очікуванням споживачів. Це включає в себе не лише запровадження гнучких тарифних планів та розвиток додаткових сервісів, таких як доставка "до дверей", але й варіативність у способах оплати послуг. Така політика дозволяє компанії підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів.

У відповідь на глобалізаційні тенденції та зростаючий попит на міжнародні логістичні послуги, "Нова Пошта" активно працює над розширенням свого міжнародного бізнес-портфеля. Розвиток міжнародних

логістичних маршрутів та налагодження партнерських відносин дозволили компанії відкрити нові можливості для зростання та розширення своєї діяльності за межами України. Ці стратегічні ініціативи стали основою для стабільного зростання та успіху "Нової Пошти" на конкурентному ринку логістичних послуг. Компанія не лише зміцнила свої позиції на внутрішньому ринку, але й здобула визнання як інноваційний та надійний логістичний партнер на міжнародному рівні [11].

3.2 Ринкова стратегія та позиціонування Нової Пошти на ринку, а також аналіз її ефективності

У рамках дипломного проекту з аналізу стратегій логістичних компаній в Україні, зокрема компанії "Нова Пошта", було виявлено, що основною стратегією компанії є інноваційність та клієнтоорієнтованість, які визначають її позиціонування на ринку.

"Нова Пошта" відома своїм прагненням до впровадження інновацій та використання сучасних технологій у всіх аспектах своєї діяльності. Це включає автоматизацію логістичних процесів, використання передових ІТ-рішень для відстеження вантажів та оптимізацію внутрішніх операцій. Такий підхід не тільки підвищує ефективність роботи компанії, але й забезпечує високий рівень задоволення клієнтів завдяки точності та швидкості доставки.

Водночас, стратегія розширення мережі відділень та фокус на розвитку інфраструктури стали ключовими елементами у зміцненні позицій "Нової Пошти" на ринку. Відкриття нових відділень та вдосконалення логістичних центрів забезпечили компанії широку географію присутності та зручність послуг для клієнтів у різних регіонах України [12].

Клієнтоорієнтованість "Нової Пошти" проявляється не лише у впровадженні гнучких рішень для доставки, але й у високому рівні обслуговування та увазі до індивідуальних потреб споживачів. Компанія активно використовує зворотний зв'язок від клієнтів для покращення своїх

сервісів та впровадження інноваційних рішень, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Останнім важливим аспектом стратегії "Нової Пошти" є її орієнтація на міжнародний розвиток. Активне розширення міжнародних логістичних маршрутів та налагодження партнерських відносин із закордонними компаніями відкрили для "Нової Пошти" нові перспективи на глобальному ринку, сприяючи її подальшому зростанню та розвитку.

Таким чином, "Нова Пошта" позиціонує себе на ринку як інноваційна, клієнтоорієнтована та динамічно розвиваюча компанія, яка не лише відповідає сучасним вимогам логістичного сервісу, але й активно формує нові стандарти в цій галузі [13].

Аналіз ефективності стратегії "Нової Пошти" у 2022 році виявляє ключові аспекти, що вплинули на її успішність та стійкість на ринку. Основні моменти, що варто врахувати:

- фінансові показники: хоча точний розмір прибутку за 2022 рік компанією не повідомляється, збільшення суми податків на 700 мільйонів гривень порівняно з 2021 роком свідчить про зростання її фінансових результатів.
- доставка посилок: у 2022 році "Нова пошта" доставила 315 мільйонів посилок, хоча це на 15% менше порівняно з попереднім роком. Зниження обсягів відправлень може бути пов'язано з ускладненнями, спричиненими війною в Україні.
- міжнародні посилки: компанія зазначила збільшення кількості міжнародних відправлень у 9 разів, з доставкою 5,6 мільйонів міжнародних посилок. Найбільше посилок було доставлено до Польщі та Німеччини, що вказує на успішне розширення на міжнародні ринки.
- розвиток інфраструктури: відкриття 1000 нових відділень у 2022 році, включно з прифронтовими містами, свідчить про агресивну стратегію розширення мережі та покращення доступності послуг. Це також

підтверджує зосередження "Нової Пошти" на розвитку своєї інфраструктури, незважаючи на складні умови.

- соціальна відповідальність: інвестиції компанії на суму 388 млн грн у закупівлю амуніції, дронів та іншого обладнання для ЗСУ, а також допомога госпіталів і реабілітаційних центрів, підкреслюють її соціальну відповідальність і вклад у підтримку країни в умовах війни [17].

В цілому, стратегія "Нової Пошти" у 2022 році характеризувалася активним розширенням, адаптацією до складних умов, зосередженістю на міжнародному розвитку та значним соціальним вкладом. Незважаючи на зменшення кількості посилок, компанія продовжує демонструвати свою ефективність та стійкість на ринку, підтверджуючи свою репутацію надійного та відповідального логістичного оператора.

Збільшення кількості міжнародних відправлень та розширення географії присутності вказують на успішне виконання стратегії глобалізації. Це також свідчить про адаптацію компанії до мінливих умов ринку та здатність використовувати нові можливості для росту та розвитку.

Інвестиції "Нової Пошти" в соціальну відповідальність, особливо у такий непростий час для України, підкреслюють її зобов'язання перед суспільством та вклад у національну безпеку. Це не лише позитивно впливає на імідж компанії, але й сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів та партнерів.

Однак, зменшення загального обсягу доставки посилок у 2022 році вимагає подальшого аналізу для з'ясування причин та розробки стратегій для відновлення та подальшого росту. Можливо, це зниження було викликано зовнішніми факторами, такими як війна та пандемія, які потребують специфічних рішень та адаптації до нових реалій.

У підсумку, ефективність стратегії "Нової Пошти" у 2022 році демонструє її гнучкість, здатність до інновацій та соціальну відповідальність, що є ключовими факторами її успіху на логістичному ринку України. Компанія продовжує залишатися лідером у своїй галузі, але їй необхідно

постійно адаптуватися до змінюваних умов та викликів, щоб підтримувати своє лідируюче становище.

3.3 Аналіз фінансової діяльності «Нової Пошти», «УкрПошти» та «Міст Експрес»

У магістерській роботі, присвяченій аналізу фінансової діяльності ТОВ "НОВА ПОШТА", розглянуто кілька ключових аспектів, які відіграють важливу роль у загальній фінансовій стабільності та конкурентоспроможності компанії на ринку. Враховуючи виклики, пов'язані з пандемією COVID-19 та іншими зовнішніми факторами, компанія змогла адаптуватися та ефективно управляти своїми фінансами.

ТОВ "Нова Пошта" у 2021 році продемонструвала значне зростання своїх фінансових показників. Збільшення активів та власного капіталу свідчить про активне розширення бізнесу та інвестиційну діяльність. Позитивна динаміка чистого доходу від реалізації, а також збільшення чистого прибутку, підкреслює ефективність управління компанією [17].

Необоротні активи компанії зросли з 4,58 млрд грн. на початку року до 8,31 млрд грн. на кінець року, що може свідчити про інвестиції в довгострокові проекти або придбання нових активів. Оборотні активи також показали зростання з 2,72 млрд грн. до 5,19 млрд грн., вказуючи на підвищення ліквідності та обігового капіталу.

Власний капітал зріс з 2,19 млрд грн. до 4,49 млрд грн., що демонструє збільшення власних ресурсів компанії та її фінансову стабільність. Збільшення довгострокових та поточних зобов'язань також свідчить про активне залучення зовнішнього фінансування, яке може бути використане для подальшого розширення та розвитку.

Компанія зареєструвала значне збільшення чистого доходу від реалізації, що піднялось з 16,9 млрд грн. до 20,8 млрд грн. Валовий прибуток склав 4,4 млрд грн., а чистий прибуток - 2,6 млрд грн., що свідчить про ефективність бізнес-операцій та здатність компанії генерувати прибуток.

Грошові кошти від операційної діяльності склали 3,28 млрд грн., показуючи високу ліквідність та оперативність компанії. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності та фінансової діяльності також відображає активні інвестиційні та фінансові стратегії.

Тож "Нова Пошта" демонструє стійке фінансове зростання, значну прибутковість та активне використання інвестиційних можливостей. Компанія зміцнює свої позиції на ринку, забезпечуючи стабільний фінансовий розвиток та розширення діяльності.

В аналізі фінансової діяльності "УкрПошти" особлива увага приділяється розгляду ключових фінансових показників за 2021 рік. Звісно, давайте підсумуємо та проаналізуємо основні фінансові показники "УкрПошти" за 2021 рік [18]:

1. **Чистий дохід від реалізації:** 11 181 868 тис. грн.
 - Цей показник відображає загальну суму доходу, отриманого від продажу товарів та послуг. Значне збільшення чистого доходу може свідчити про розширення бізнесу або збільшення ефективності продажів.
2. **Собівартість реалізованої продукції:** 9 536 425 тис. грн.
 - Собівартість вказує на витрати, пов'язані безпосередньо з виробництвом та постачанням товарів чи послуг. Зростання цього показника може бути пов'язане зі збільшенням обсягу діяльності або зростанням витрат на виробництво.
3. **Валовий прибуток:** 1 645 443 тис. грн.
 - Валовий прибуток розраховується як різниця між чистим доходом та собівартістю продукції. Збільшення валового прибутку може свідчити про підвищення прибутковості продажів або про оптимізацію витрат.
4. **Чистий прибуток:** 183 582 тис. грн.
 - Це ключовий показник, який вказує на загальну прибутковість компанії після врахування всіх витрат, податків та інших обов'язкових

платежів. Зростання чистого прибутку вказує на ефективне управління та підвищення загальної ефективності компанії.

5. Загальна вартість активів: 10 767 634 тис. грн.

- Це загальна сума всіх активів компанії, включаючи оборотні та необоротні активи. Зростання загальної вартості активів може відобразити розширення бізнесу, придбання нових активів, або збільшення вартості існуючих активів.

6. Загальний власний капітал: 2 577 889 тис. грн.

- Власний капітал показує частку активів компанії, яка фінансується за рахунок власних коштів, а не кредитів або позик. Зменшення загального власного капіталу може бути пов'язане з виплатами дивідендів, збільшенням зобов'язань або іншими змінами у структурі капіталу.

Загалом, "УкрПошта" демонструє позитивну динаміку збільшення доходів і прибутків, одночасно зі зростанням витрат, що може свідчити про активну діяльність та розширення. Однак, зменшення власного капіталу та збільшення загальних активів вимагають уважного управління фінансовими ресурсами для підтримки стабільного зростання компанії.

Аналіз фінансової звітності ТОВ "Торговий дім "Міст Експрес" за 2020 рік [20]:

1. Чистий дохід від реалізації:

- За 2020 рік чистий дохід від реалізації склав 451 752 тис. грн, що є показником загального обсягу продажів компанії. У порівнянні з попереднім роком (353 082 тис. грн) спостерігається значне зростання.

2. Собівартість реалізованої продукції:

- Собівартість продукції у 2020 році становила 581 673 тис. грн, що значно перевищує чистий дохід. Це вказує на високі витрати на виробництво або закупівлю товарів.

3. Валовий збиток:

- Компанія зазнала валового збитку у розмірі 129 921 тис. грн, що є ознакою низької ефективності виробничого процесу або високих операційних витрат.

4. **Адміністративні та витрати на збут:**

- Витрати на адміністрування та збут склали 71 452 тис. грн, що свідчить про значні операційні витрати компанії.

5. **Чистий збиток:**

- Компанія показала чистий збиток у розмірі 50 043 тис. грн, що може бути результатом низької маржі прибутку, високих витрат або недостатньої оптимізації бізнес-процесів.

6. **Власний капітал:**

- На кінець 2020 року власний капітал склав 12 059 тис. грн. Це значення зменшилось у порівнянні з початком року (12 484 тис. грн), що може бути пов'язано з чистим збитком.

Узагальнюючи, фінансова звітність "Міст Експрес" за 2020 рік вказує на деякі виклики в бізнесі, особливо з точки зору валового збитку та високих оперативних витрат. Чистий збиток та зменшення власного капіталу можуть вказувати на потребу в реструктуризації витрат або перегляді бізнес-стратегії.

3.4 Порівняльний аналіз фінансової діяльності ТОВ "Нова Пошта", УкрПошти та ТОВ "Міст Експрес"

Проведемо порівняльний аналіз фінансової діяльності трьох компаній: ТОВ "Нова Пошта", УкрПошти та ТОВ "Міст Експрес", виходячи з останніх доступних даних.

1. Масштаби Діяльності:

- Нова Пошта: одна з найбільших логістичних компаній в Україні з великою мережею відділень та значним обсягом обробки вантажів.

- УкрПошта: національний поштовий оператор з широкою інфраструктурою та розгалуженою мережею відділень по всій країні.

- Міст Експрес: менший гравець на ринку, зосереджений на наданні специфічних логістичних послуг.

2. Виручка:

- Нова Пошта: Суттєво зросла до 20,8 млрд грн.
- УкрПошта: Показала зростання до 9,85 млрд грн.
- Міст Експрес: Має меншу виручку в порівнянні з двома іншими компаніями.

3. Чистий Прибуток:

- Нова Пошта: Значне зростання до 2,6 млрд грн.
- УкрПошта: Показник чистого прибутку не вказано в доступних даних.
- Міст Експрес: Наявність чистого прибутку/збитку не може бути визначена без додаткової інформації.

4. Активи:

- Нова Пошта: Суттєве зростання активів до 13,5 млрд грн.
- УкрПошта: Загальна сума активів складає 10,8 млрд грн.
- Міст Експрес: Активи складають значно меншу суму в порівнянні з двома іншими компаніями.

Інвестиційна Діяльність та Розвиток

5. Інвестиції та Розвиток:

- Нова Пошта: Інвестує у розширення мережі та модернізацію логістичних процесів.
- УкрПошта: Фокусується на модернізації та цифровізації послуг.
- Міст Експрес: Можливо зосереджена на нішевих послугах, інформація про інвестиції не доступна.

"Нова Пошта" демонструє найсильніші фінансові показники серед трьох компаній, включаючи виручку та прибуток, вказуючи на її лідерську позицію на ринку поштових операторів та служб з доставок посилок на ринку України.

"УкрПошта" як державний оператор виявляє стабільність у доходах та прибутковості, а також має значний обсяг активів. Компанія зосереджена на універсальних послугах та соціальній відповідальності.

"Нова Пошта" демонструє активне розширення та високу прибутковість, відображаючи успішність її стратегії на ринку приватних логістичних послуг.

"Міст Експрес" зазнає певних фінансових труднощів, зокрема, високої собівартості продукції та чистого збитку, що може свідчити про необхідність перегляду бізнес-моделі або витрат.

Загалом, порівняльний аналіз вказує на різні стратегічні підходи та рівні ефективності серед лідерів логістичного ринку України, кожен з яких має свої унікальні сильні та слабкі сторони. Але все ж таки "Нова Пошта" демонструє найсильніші фінансові показники серед трьох компаній, включаючи виручку та прибуток, вказуючи на її лідерську позицію на ринку поштових операторів та служб з доставок посилок на ринку України.

3.5 Аналіз частки «Нової Пошти», УкрПошти та «Міст Еспрес» на ринку поштових доставок України

Аналізуючи український ринок експрес-доставки, можна визначити ключові позиції основних гравців ринку, таких як Нова Пошта, УкрПошта та Міст Експрес. Згідно з даними, загальний обсяг ринку експрес-доставки в Україні у 2020 році оцінюється у 432 мільйони відправлень, демонструючи зростання в середньому на 20% на рік з 2017 року.

Нова Пошта займає домінуючу позицію на ринку з часткою 63%, що еквівалентно приблизно 272,16 мільйонам відправлень. Цей показник свідчить про ефективність та конкурентоспроможність компанії, особливо враховуючи її здатність перевищувати середні показники зростання ринку.

УкрПошта, займаючи 16% ринку або близько 69,12 мільйонів відправлень, є важливим державним оператором, що відіграє значну роль у загальній структурі ринку.

Міст Експрес має меншу частку ринку, що становить 2% або приблизно 8,64 мільйони відправлень, що вказує на більш обмежену, але все ж важливу роль у цій галузі.

Цікавим аспектом ринку є зростання нових гравців, таких як «Justin» і «Алло Express». З'явлення нових операторів свідчить про динаміку ринку та низькі бар'єри для входу, що може сприяти посиленню конкуренції та розвитку інновацій.

В цілому, ринок експрес-доставки в Україні характеризується високим рівнем конкуренції та зростаючим попитом, що стимулює розвиток нових сервісів та підвищення якості обслуговування.

3.6 Рекомендації для покращення позицій "Нової Пошти"

У контексті стратегічного розвитку "Нової Пошти", важливо зосередитися на кількох ключових напрямках, щоб підсилити свої позиції на ринку та адаптуватися до змінних умов бізнес-середовища.

1. Розширення географії та послуг: враховуючи потенціал ринків Східної Європи та Балтійських країн, "Нова Пошта" може розглянути можливість експансії на ці ринки. Важливо також звернути увагу на ринки Західної Європи для забезпечення міжнародних доставок. Додатково, компанія може розширити спектр послуг, запровадивши спеціалізовані рішення для електронної комерції та інтегрувавши послуги з великими маркетплейсами.

2. Цифровізація та інновації: інвестування в сучасні технології, такі як блокчейн та штучний інтелект, може значно покращити логістику та прозорість процесів доставки. Розвиток мобільного додатку з інтеграцією різноманітних платіжних систем, а також впровадження функцій штучного інтелекту для персоналізованих рекомендацій, може підвищити задоволеність клієнтів та зручність використання послуг компанії.

3. Екологічна стратегія: З метою зниження впливу на довкілля, "Нова Пошта" може розпочати перехід на електромобілі для доставки в містах, а

також використовувати екологічно чисті матеріали для упаковки. Такий підхід не тільки зменшить викиди вуглекислого газу, але й підвищить імідж компанії серед екологічно свідомих споживачів.

4. Оптимізація операційних витрат: автоматизація управління складом та використання алгоритмів для оптимізації маршрутів та прогнозування попиту може значно покращити логістику та знизити витрати. Це також дозволить забезпечити більш ефективне використання ресурсів та покращити якість обслуговування.

5. Маркетингові ініціативи: активне використання цифрового маркетингу та організація інтерактивних кампаній можуть залучити нових клієнтів та підвищити лояльність існуючих. Розробка цікавих маркетингових пропозицій, співпраця з популярними блогерами та впливовими особами може збільшити впізнаваність бренду.

6. Аналіз даних та ринкові дослідження: використання Big Data та машинного навчання для аналізу клієнтських даних, виявлення трендів попиту та поведінки споживачів може допомогти в прийнятті більш обґрунтованих рішень та персоналізації пропозицій.

Ці заходи допоможуть "Новій Пошті" підвищити ефективність операцій, розширити ринкову частку та зміцнити своє лідируюче становище на ринку експрес-доставки.

ВИСНОВКИ

В магістерській роботі було проведено дослідження ринкової динаміки та конкуренції в логістичній галузі, а також аналіз конкурентів "Нової пошти", вивчення їхніх стратегій та ринкових часток.

Ця тема стала актуальною в контексті швидкого розвитку логістичної галузі, де стан ринкової динаміки та конкурентної боротьби є важливим фактором визначення стратегічних напрямків розвитку підприємств. Аналіз конкурентів, зокрема "Нової пошти", стає критичним для розуміння їхніх стратегій, принципів та реакції на зміни у логістичному сегменті.

Розгляд та аналіз ринкової динаміки та конкуренції в логістичній галузі, зосереджений на "Новій пошті" та її стратегіях, відіграє значущу роль у контексті розвитку цієї сфери. Логістика сьогодні - ключовий елемент бізнес-процесів, і зростаюча конкуренція в цій галузі підштовхує компанії до створення ефективних стратегій, щоб забезпечити якість та швидкість послуг.

У першому розділі роботи проведено детальний огляд літератури, вивчено теорії конкуренції та стратегій ринкового позиціонування в контексті логістичної галузі. Особлива увага приділена аналізу унікальних характеристик логістичної галузі України та вивченню методів дослідження ринкової динаміки. Це створює необхідний фундамент для глибокого розуміння ключових викликів та можливостей у сфері логістики, важливого для розробки ефективних стратегій у цьому секторі.

У аналітичному розділі магістерської роботи проведено ґрунтовний аналіз ринку логістичних послуг в Україні, починаючи з визначення мети та цілей дослідження. Здійснено огляд загальної ситуації на ринку, вивчено основних гравців, їх ринкові позиції та динаміку розвитку галузі. Особливу увагу приділено аналізу основних конкурентів "Нової Пошти", включаючи їх історію, ринкові стратегії, ринкову частку та ключові сильні та слабкі сторони. Проведений порівняльний аналіз конкурентів за моделлю Майкла

Портера, теорією блакитного океану, стратегіями диференціації та лідерства у витратах, а також за теорією ресурсного базового підходу, що дозволило отримати всебічне розуміння конкурентного середовища на ринку логістичних послуг в Україні.

У третьому розділі магістерської роботи розглядається історичний розвиток "Нової Пошти", з акцентом на стратегічні рішення, які вплинули на її успіх та позиціонування на ринку. Детально аналізується її ринкова стратегія та позиціонування, оцінюється їх ефективність у порівнянні з основними конкурентами - "УкрПоштою" та "Міст Експрес". Виконано ґрунтовний аналіз фінансової діяльності цих трьох компаній, який включає порівняльний аналіз їхніх фінансових результатів. Також досліджується ринкова частка кожної компанії у сфері поштових доставок України. На основі зібраної інформації та аналізу в розділі формулюються рекомендації, спрямовані на покращення позицій "Нової Пошти" на ринку.

Порівняльний аналіз трьох ключових гравців на ринку експрес-доставки в Україні - "Нової Пошти", "УкрПошти" та "Міст Експрес" - виявив, що "Нова Пошта" займає лідируючу позицію з часткою ринку близько 63%, у той час як "УкрПошта" та "Міст Експрес" мають 16% і 2% відповідно. Аналіз підкреслив сильні сторони "Нової Пошти" у масштабах діяльності та ефективності логістики, тоді як "УкрПошта" використовує свою розгалужену мережу для забезпечення широкого географічного охоплення.

Стратегічні напрямки розвитку "Нової Пошти" включають географічне розширення та нові послуги, особливо на ринках Східної Європи, де спостерігається високий попит на онлайн-покупки. Компанії також рекомендовано впроваджувати інноваційні технології, такі як автоматизація складських процесів та IoT для відстеження вантажів. Екологічні ініціативи, включаючи використання екологічно чистого транспорту та оптимізацію маршрутів, мають стати частиною зеленої стратегії компанії. Ефективне управління складськими запасами та маршрутами доставки, з використанням алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту, допоможе

мінімізувати витрати та час доставки. Маркетингові ініціативи, включаючи цифровий маркетинг та аналіз поведінки клієнтів, допоможуть покращити якість обслуговування та розробити індивідуальні маркетингові пропозиції.

У підсумку, з огляду на поточну домінуючу позицію "Нової Пошти" на ринку та її темпи зростання, компанія має всі шанси зміцнити своє лідерство, використовуючи зазначені стратегії. Особлива увага до інновацій, екології та цифровізації може стати ключем до успіху в динамічному та конкурентному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kovács, G., Spens, K.M. (2010). "Humanitarian Logistics and Supply Chain Management: the Start of a New Journal". *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*.
2. Remane, G., Hanelt, A., Tesch, J., Kolbe, L.M. (2017). "The Business Model Pattern Database — A Tool for Systematic Business Model Innovation". *International Journal of Innovation Management*.
3. Kane, G., Phillips, A.N., Copulsky, J.R., Andrus, G.R. (2018). "The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation". MIT Press.
4. Porter, M.E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review*.
5. Kim, W.C., Mauborgne, R. (2015). "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant". Harvard Business Review Press.
6. Barney, J.B. (2018). "Gaining and Sustaining Competitive Advantage". 5th ed. Pearson.
7. Grant, R.M. (2019). "Contemporary Strategy Analysis". 9th ed. Wiley.
8. Павленко, А.Ф., Харченко, В.О. (2018). "Особливості логістичної галузі України". *Логістичний вісник*.
9. Мельник, Л.Г., Гігчак, В.М., Децюра, В.О. (2017). "Сучасні методи дослідження ринкової динаміки в логістичній галузі". *Економіка та управління*.
10. Mangan, J., Lalwani, C., Butcher, T., Javadpour, R. (2020). "Global Logistics and Supply Chain Management". 3rd ed. Wiley.
11. Іванов, Д.А., Лукінський, В.С., Селютін, Р.О. (2020). "Логістика в Україні: аналіз діяльності 'Нової Пошти'". Київ: Логос.
12. Петренко, О.П., Марченко, Р.В. (2019). "Операційний менеджмент 'Нової Пошти': стратегії та інновації". Харків: Фактор.
13. Кравченко, А.А., Гулевський, Р.Д. (2018). "Сучасні підходи до управління ланцюгами поставок на прикладі 'Нової Пошти'". Львів: Світ.
14. Рибачук, В. (2017). "Логістика: Теорія і практика". Київ: Знання.
15. Чернявський, О.В., Литвиненко, Л.Л. (2016). "Логістичний менеджмент". Київ: Ліра-К.
16. Яценко, О.С. (2018). "Управління ланцюгами поставок: теорія та практика". Львів: Новий Світ-2000.
17. Офіційний сайт "Нової Пошти". [Онлайн] Доступно: <https://novaposhta.ua/>.
18. Офіційний сайт "УкрПошти". [Онлайн] Доступно: <https://ukrposhta.ua/>.
19. Офіційний сайт "Міст Експрес". [Онлайн] Доступно: <https://mist-express.ua/>.

20. Щербак, В. (2019). "Стратегічний аналіз на підприємствах поштового зв'язку". Економіка і суспільство, 18, с. 456-463.

21. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>

22. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>

23. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>

24. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>

25. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

26. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

27. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

28. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

29. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

30. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

31. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

32. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

33. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

34. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

35. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

36. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

37. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

38. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

39. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

40. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
41. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейного розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
42. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>
43. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)
44. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
45. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
46. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>
47. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
48. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
49. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 76-85. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

50. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

51. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

52. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

53. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev`yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

54. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. *Mechanism of an Economic Regulation*, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

55. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

56. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 3. C. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

57. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

58. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskyi P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at

the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

59. Sotnyk I. M., Nahornyi M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

60. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

61. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

62. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>