



KAPITEL 2 / CHAPTER 2²
**INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE AND
INFLUENCING FACTORS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT**

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-32-00-036

Вступ

Актуальність дослідження формування стратегії підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта» на основі аналізу наявних конкурентів та зовнішнього середовища зумовлена динамічним розвитком ринку поштових послуг, посиленням конкуренції та необхідністю адаптації підприємства до нових умов ведення бізнесу. Незважаючи на значну роль Укрпошти в національній економіці, підприємство стикається з низкою викликів, пов'язаних із війною, зміною споживчих уподобань, розвитком електронної комерції та посиленням конкуренції з боку приватних компаній. Мета даного дослідження полягає у розробці ефективної стратегії, яка дозволить Укрпошті підвищити свою конкурентоспроможність, адаптуватися до нових умов ринку та забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Загалом питання управління конкурентоспроможністю висвітлюється в багатьох наукових, методичних працях та законодавчих актах [1-7]. Але в розрізі поштових послуг такі дослідження проводяться вперше, що і підкреслює актуальність досліджень.

Акціонерне товариство «Укрпошта» (АТ «Укрпошта») – є публічним акціонерним товариством поштового зв'язку, що діє на основі корпоративних принципів управління. Згідно з наданими даними, АТ «Укрпошта» демонструє досить неоднорідну динаміку доходів за різними напрямками діяльності протягом 2021-2023 років. Спостерігається як зростання, так і спад за окремими позиціями. Доставка посилок та дрібних пакетів демонструє стійке зростання, що свідчить про збільшення попиту на доставку товарів через пошту. Це пов'язано з розвитком електронної комерції та зміною споживчих уподобань.

Компанія АТ «Укрпошта» у 2023 році здійснила збільшення кількості

²*Authors: Chichulina Kseniia*



поштових відправлень приблизно на 40%, здійснила доставку 63,6 млн одиниць гуманітарної допомоги. Відмітимо, що разом з «Укрзалізницею» АТ «Укрпошта» перевезла 15 млн посилок. Налагоджене авіасполучення з США дозволило реалізувати понад 1 млн українських товарів на американському ринку [8]. Письмова кореспонденція переживає стійке зниження доходів, що пов'язано зі зменшенням обсягів традиційної поштової кореспонденції внаслідок розвитку електронної комунікації (рисунок 1).

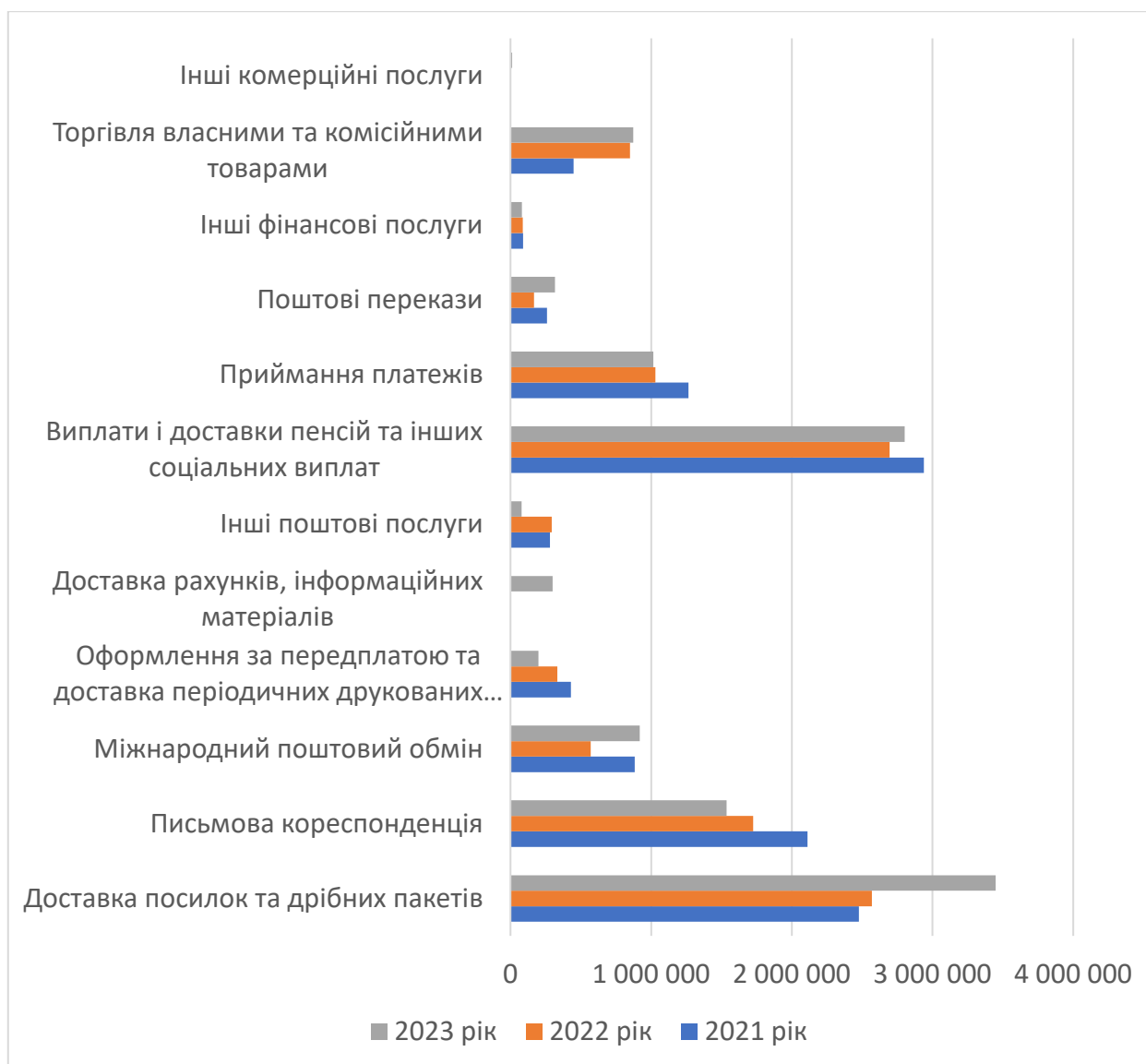


Рисунок 1– Динаміка основних показників діяльності АТ «Укрпошта» за 2021-2023 рр.

Джерело: [авторська розробка на основі 8-9]

Міжнародний поштовий обмін є більш мінливим. Спостерігається зниження



у 2022 році, однак у 2023 році відбувається зростання. Це може бути пов'язано з повномасштабним вторгненням в Україну, геополітичну ситуацію в цілому чи зміни в митних правилах.

Оформлення за передплатою та доставка періодичних друкованих видань демонструє стійке зниження, що пов'язано зі зменшенням обсягів друкованих видань та переходом на електронні підписки [8].

Виплати і доставки пенсій та інших соціальних виплат демонструє стабільні доходи. Це пов'язано з тим, що поштові відділення залишаються одним з основних каналів виплати пенсій та соціальних допомог.

Приймання платежів, поштові перекази, інші фінансові послуги демонструють різну динаміку. Деякі послуги показують зростання, інші - зниження. Це може бути пов'язано з розвитком альтернативних каналів платежів та переказів коштів, а також з конкуренцією з боку банків та інших фінансових установ.

Торгівля власними та комісійними товарами, інші комерційні послуги демонструють зростання, що свідчить про розширення спектру послуг, які надає «Укрпошта».

АТ «Укрпошта» переживає період трансформації, пов'язаний зі зміною споживчих потреб та посиленням конкуренції. Компанія намагається адаптуватися до нових умов шляхом розширення спектру послуг та впровадження інноваційних рішень. Однак, для досягнення стійкого зростання необхідно продовжувати диверсифікувати діяльність та шукати нові ніші на ринку [8].

До складу підприємства входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта». «Укрпошта» є однією з найбільших фірм країни, яка має близько 11 000 відділень в яких працює 38 000 працівників, що забезпечують покриття у 100 % населених пунктів України.

Організаційна структура компанії за функціональними напрямками має як свої переваги, так і недоліки. Вона підходить для компаній, що прагнуть до високої спеціалізації та ефективності в управлінні, але може бути менш гнучкою



та стикатися з проблемами координації. Вибір такої структури має ґрунтуватися на стратегічних цілях компанії та особливостях її діяльності.

Станом на 2023 рік в АТ «Укрпошта» прослідковується тенденція закриття відділень і скорочення кількості працівників, натомість пересувні відділення обслуговують декілька сіл, а за рахунок автоматизації і електронного документообігу менша кількість людей потрібна в дирекціях, що веде до економії ресурсів компанії [8].

Структура виробництва АТ «Укрпошта» включає кілька основних складових:

–24 регіональні філії, які забезпечують операційну діяльність на місцях.

–Дирекція оброблення та перевезення пошти, яка координує оброблення та перевезення поштових відправлень.

–Автотранспошта Укрпошти – це структурний підрозділ національного поштового оператора України, який відповідає за організацію та здійснення автомобільних перевезень поштових відправлень, вантажів та інших цінностей. Це ключове ланка в логістичному ланцюжку Укрпошти, що забезпечує доставку кореспонденції та посилок у найвіддаленіші куточки країни.

–Сортувальні центри – це великі логістичні комплекси, обладнані сучасним обладнанням для сортування пошти. Здійснюють сортування поштових відправлень за маршрутами доставки.

–Логістичні центри відповідають за зберігання, перевантаження та доставку посилок.

Відділення поштового зв'язку, як стаціонарні, так і пересувні надають весь спектр послуг поштового зв'язку на підконтрольній території України, виконуючи доставку пенсій, поштових відправлень, соціальної допомоги, тощо. З метою забезпечення надання послуг поштового зв'язку для споживачів послуг функціонує: 11 000 стаціонарних відділень поштового зв'язку, 1864 пересувних відділень поштового зв'язку; 16 логістичних центрів.

АТ “Укрпошта” регулярно публікує фінансові звіти відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Це включає баланси, звіти



про фінансові результати, рух грошових коштів та зміни капіталу. У звітах компанії проводиться детальний аналіз економічних показників, включаючи доходи, витрати, прибуток та збитки, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку. Компанія проходить незалежний аудит, що забезпечує прозорість та достовірність фінансової інформації [9,12].

За останній рік АТ «Укрпошта» демонструє зростання чистого доходу та прибутку. Це свідчить про ефективну роботу економістів та аналітиків у плануванні та контролі фінансових потоків

Компанія регулярно публікує фінансові звіти відповідно до міжнародних стандартів, що забезпечує прозорість та довіру з боку інвесторів та партнерів. Впровадження нових технологій та оптимізація процесів дозволяють підвищити ефективність роботи та знизити витрати [9].

Аналітики та економісти АТ «Укрпошта» проявили себе як професіонали, здатні ефективно управляти фінансовими ресурсами компанії, забезпечувати прозорість та впроваджувати інновації. Їхня робота сприяє стабільному розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

Основні аспекти:

Послуги:

- Доставка листів і посилок в межах країни та за кордон.
- Фінансові послуги, такі як грошові перекази.
- Широкий спектр додаткових послуг, включаючи експрес-доставку, послуги упаковки та інші.

Мережа:

- Велика кількість відділень та поштових пунктів по всій Україні.
- Партнерські угоди з міжнародними поштовими операторами для забезпечення міжнародної доставки.

Структура власності:

- Участь у державному капіталі та контроль відомством, відповідальних за поштовий зв'язок в Україні.



Фінансовий стан:

–Доходи в основному формуються за рахунок вартості послуг поштового зв'язку та пов'язаних сервісів.

–Можливість привласнення державних та міжнародних грантів для розвитку інфраструктури.

–Кількість відправлень в 2023 році зросла на 40% як і грошових переказів в порівнянні з 2022 роком [7].

–Інвестиції та розвиток:

–Проекти щодо модернізації та розширення послуг.

–Удосконалення технічної бази та впровадження новітніх технологій.

У 2023 році повністю перенесено всі дії обліку та управління ресурсним потенціалом компанії до нової системної одиниці. Було об'єднано більше 80 окремих систем, які раніше використовувалися. Документообіг перенесено в онлайн, що підвищило інформаційну безпеку [8,9].

2.1. Аналіз зовнішнього середовища Акціонерного товариства «Укрпошта»

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є важливим етапом стратегічного планування для будь-якого підприємства, включаючи АТ «Укрпошта». Це дозволяє виявити фактори, що впливають на діяльність компанії, і визначити шляхи підвищення її конкурентоспроможності.

Поштовий зв'язок завжди був невід'ємною частиною інфраструктури будь-якої країни, в тому числі й України. Навіть у епоху цифрових технологій, пошта залишається актуальним і надійним засобом комунікації та доставки. Однак, повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році, внесла значні корективи в роботу поштової галузі.

Пандемія COVID-19 прискорила перехід споживачів на онлайн-шопінг, що, у свою чергу, стимулювало попит на швидку та надійну доставку. Сучасні споживачі очікують швидкої доставки, прозорості процесу та можливості



відстеження замовлення. Ринок експрес-доставки в Україні характеризується високою конкуренцією як між місцевими, так і міжнародними гравцями.

Повномасштабна війна в Україні призвела до руйнування інфраструктури, перебоїв у постачанні та зміни маршрутів доставки, що стало серйозним викликом для галузі. Багато складів, сортувальних центрів та транспортних шляхів були пошкоджені або повністю зруйновані, що ускладнило доставку посилок. Окупація територій, мінування доріг, обмеження руху транспорту призвели до значних затримок у доставці. Мобілізація чоловіків, виїзд частини населення за кордон спричинили дефіцит працівників на складах та в транспортних компаніях. Підвищення цін на паливо, запчастини та інші ресурси призвело до подорожчання доставки.

Незважаючи на численні виклики, українська пошта продемонструвала високий рівень адаптації до нових умов. Компанії змогли оперативно перебудувати свої логістичні ланцюжки, забезпечити доставку гуманітарної допомоги та посилок у найвіддаленіші куточки країни [8].

Ключові тенденції розвитку ринку поштових послуг в Україні, а саме цифровізація, електронна комерція, мобільні додатки, системи відстеження посилок. Це дозволяє підвищити ефективність роботи, покращити якість послуг та задовольнити зростаючі потреби клієнтів; зростання онлайн-торгівлі

Розширення спектра послуг: повернення товарів, страхування від втрати або пошкодження посилок, а також інтеграція з іншими сервісами. гідно з даними, наданими компаніями в щорічних звітах, ринок експрес-доставки в Україні демонструє стійку тенденцію до зростання. Це підтверджується збільшенням доходів усіх трьох найбільших гравців – Укрпошти, Нової Пошти та Meest Express – за період з 2021 по 2023 роки [9] (рисунок 2).

Нова Пошта залишається безумовним лідером ринку, демонструючи найбільш значне зростання доходів за весь період. Це свідчить про ефективну стратегію компанії, її адаптацію до змін на ринку та високий рівень довіри клієнтів. У 2023 році компанія досягла рекордного доходу в 43,65 млрд грн, що на 53,3% більше, ніж у 2022 році. Чистий прибуток також зріс на 85,7% до

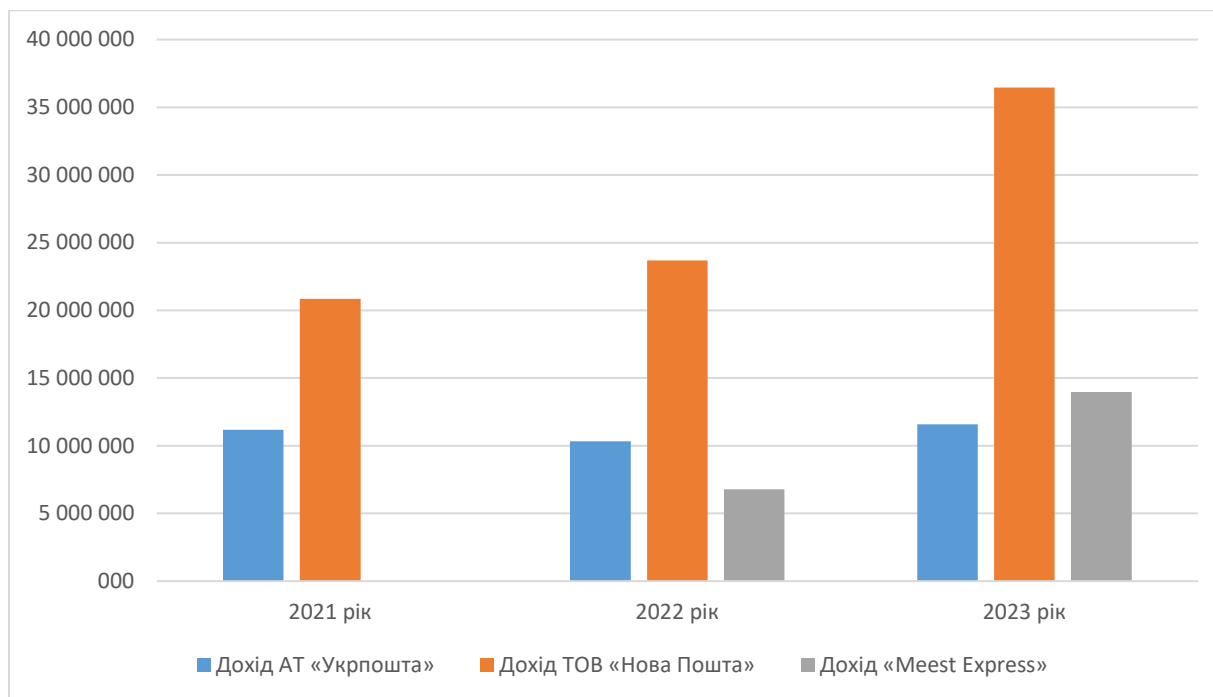


Рисунок 2 – Дохід найбільших поштових організацій за 2021-2023 роки

Джерело: [авторська розробка на основі 9-10]

3,97 млрд грн. Компанія активно розширювала свою мережу як в Україні, так і за кордоном. У 2023 році було відкрито 1,646 нових відділень та 1,800 автоматизованих поштових терміналів, що збільшило загальну кількість відділень до майже 11,0002. У 2024 році планується відкрити ще близько 40 відділень за кордоном.

«Нова Пошта» активно виходить на європейські ринки. У 2023 році компанія відкрила відділення в Польщі, Литві, Чехії, Румунії та Німеччині⁴. У 2024 році планується розширення в Італії, Франції, Іспанії та Великобританії. Компанія активно підтримує благодійні ініціативи та волонтерські організації. У 2023 році «Нова Пошта» доставила 600,000 відправлень для 1,780 благодійних фондів та волонтерів.

У 2023 році компанія здійснила інвестування 2,4 млрд грн у розширення своєї інфраструктури, включаючи будівництво сортувальних центрів та розширення ІТ-інфраструктури.

Укрпошта також демонструє позитивну динаміку, незважаючи на те, що її



основний конкурент – Нова Пошта – розвивається швидшими темпами. Це може бути пов'язано з розширенням спектру послуг Укрпошти, зокрема, у напрямку фінансових послуг та електронної комерції. У 2023 році компанія збільшила свій дохід на 1,3 млрд грн, досягнувши 11,6 млрд грн, що на 12% більше, ніж у 2022 році. Чистий збиток зменшився на 37% до 796 млн грн1.

Укрпошта продовжує модернізувати свою логістичну інфраструктуру. У 2024 році компанія планує придбати нові вантажівки, сортувальні лінії та електричні трицикли. Також було укладено договір на поставку фургонів Citroen Jumper з п'ятирічним сервісним обслуговуванням. У 2023 році компанія виконала урядове завдання з обміну ламп розжарювання на LED-лампи для зменшення споживання електроенергії.

Компанія впроваджує нові технології для покращення якості послуг. У 2024 році планується запуск автоматизованої лінії для сортування газет та журналів. Також впроваджуються системи GPS для відстеження маршрутів пересувних відділень. Укрпошта розширює спектр своїх послуг, включаючи продаж та доставку ліків. Це дозволяє компанії конкурувати на нових ринках та задовольняти потреби клієнтів.

Незважаючи на військову агресію та складні економічні умови, Укрпошта забезпечила безперервне надання послуг та виконала всі фінансові зобов'язання.

Meest Express з 2021 року демонструє значне зростання доходів, що свідчить про успішну стратегію компанії на фоні загального зростання ринку. У 2023 році компанія Meest Express збільшила свій дохід від поштових та кур'єрських послуг на 40%, досягнувши 500 млн грн. Це свідчить про значне зростання попиту на їхні послуги. Підприємство активно розширює свої міжнародні послуги. Зокрема, було запущено нові послуги з доставки посилок до України з Німеччини, Австрії, Чехії та Нідерландів. Це дозволяє компанії зміцнити свої позиції на європейському ринку.

Meest Express продовжує інвестувати в свою логістичну інфраструктуру, щоб забезпечити високу якість послуг. Компанія інтегрується з найбільшими



поштовими операторами в країнах відправлення та має власну кур'єрську компанію та партнерські компанії в Україні. Компанія впроваджує нові технології для покращення якості обслуговування клієнтів. Наприклад, було запущено вебсайт: meestpost.com, який дозволяє відправляти посилки до України з різних європейських країн за допомогою смартфона.

Ринок експрес-доставки в Україні (рисунок 3) продовжує активно розвиватися. Основними драйверами зростання є розвиток електронної комерції, пандемія COVID-19 та поліпшення якості послуг. Нова Пошта залишається лідером ринку, але й інші гравці демонструють значне зростання.

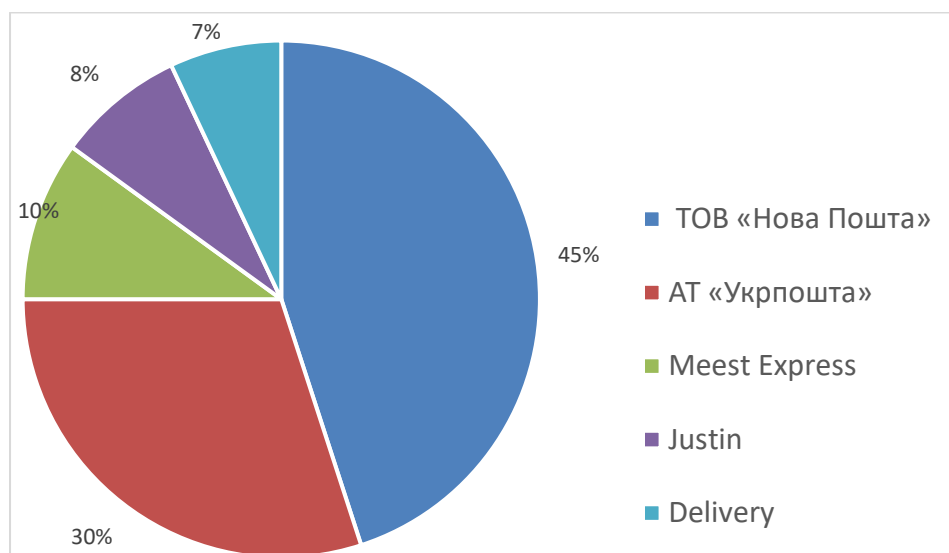


Рисунок 3 – Частки найбільших компаній на ринку експрес-доставки в Україні

Джерело: [авторська розробка на основі 9-10]

Частина відділень АТ «Укрпошта» є наймасовішою серед конкурентів, що становило 50 % від загальної частини ринку. За кількістю відділень Нової Пошти станом на 2023 рік, то прослідковувалось зменшення порівняно з Укрпоштою, але це не заважало більше відправляти клієнтам (рисунок 4).

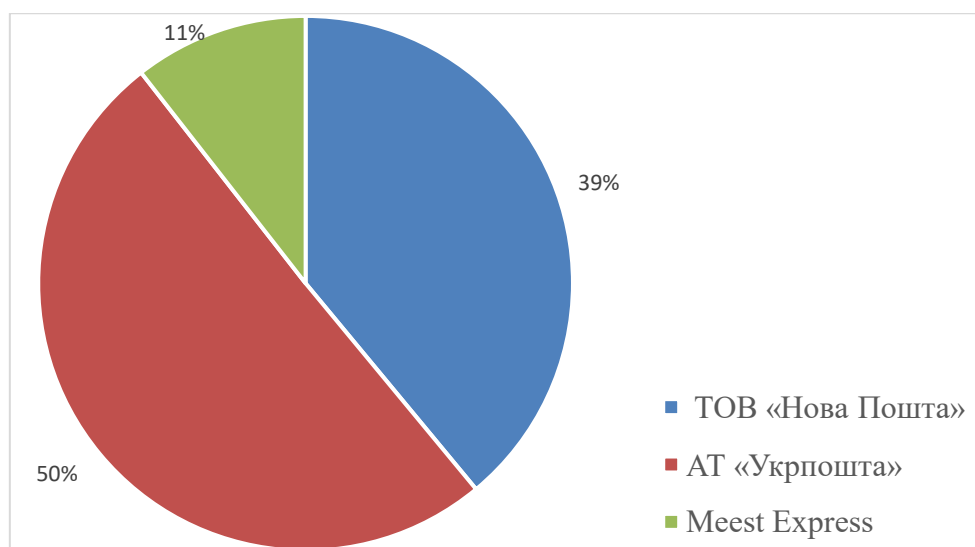


Рисунок 4 – Частки найбільших компаній на ринку експрес-доставки в Україні

Джерело: [авторська розробка на основі 9-10]

2.2. SWOT-аналіз АТ «Укрпошта»

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей та загроз, які можуть вплинути на діяльність організації. Він допоможе нам розглянути сильні та слабкі сторони АТ «Укрпошта», а також виявити можливості та загрози, з якими компанія стикається (таблиця 1).

Таблиця 1 – SWOT-аналіз компанії АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Повне покриття території України Знижені поштові тарифи. Широкий асортимент наданих послуг. Відомий бренду. Міжнародне співробітництво	Відтермінування доставки. Низька автоматизація процесів. Повільне операційне обслуговування. Низька компетенція персоналу та відсутність мотивації.
Можливості	Загрози
Розвиток онлайн-доставки Розширення міжнародної діяльності Залучення інвестицій	Зростаюча конкуренція. Зростання вартості транспортних та логістичних послуг. Майже відсутність кореспонденції.

Джерело: [авторська розробка]



Сильні сторони

Багатий досвід роботи та історія як національного оператора поштового зв'язку. Компанія відома та довірена клієнтами. АТ «Укрпошта» має розгалужену мережу та надає різноманітні послуги, включаючи поштові, логістичні та фінансові. АТ «Укрпошта» має добре організований ланцюг постачання для обробки та доставки відправлень. Велика кількість відділень та поштових пунктів по всій Україні, що покриває практично всі населені пункти. Укладення партнерських угод з міжнародними поштовими операторами для забезпечення міжнародної доставки.

Слабкі сторони

АТ «Укрпошта» надто залежить від українського ринку. Деякі заходи з економії можуть негативно вплинути на якість обслуговування. Наприклад впровадження пересувних відділень замість стаціонарних викликало хвилі негативної критики з боку місцевих жителів. Низька заробітна плата і, як наслідок, мотивація та компетенція персоналу .

Можливості

Зростання популярності онлайн-покупок створює можливості для розширення послуг.

Сприяння сталому розвитку: АТ «Укрпошта» може активно впроваджувати екологічні ініціативи.

Розширення міжнародної діяльності: Відкриття нових ринків може збільшити обсяги бізнесу.

Загрози

Інтенсивна конкуренція: Інші поштові оператори та логістичні компанії можуть викликати конкуренцію.

Зміни в регуляторному середовищі: Законодавчі зміни можуть вплинути на діяльність компанії. Вплив політичних та економічних турбуленцій на стабільність та фінансовий стан компанії.

Технологічні загрози: Розвиток технологій може вимагати постійного оновлення систем та інфраструктури.



Для визначення зовнішніх факторів, що впливають на довгострокове планування і подальшої розробки стратегії має сенс провести PEST-аналіз АТ «Укрпошта» (таблиця 2)

Таблиця 2 – PEST-аналіз АТ «Укрпошта»

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> – Державне регулювання – Законодавчі зміни – Державна підтримка – Військові дії 	<ul style="list-style-type: none"> – Інфляція та економічні кризи – Конкуренція – Зростання ринку e-commerce – Інвестиції
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> – Зміни в поведінці споживачів – Демографічні особливості – Соціальні ініціативи 	<ul style="list-style-type: none"> – Автоматизація та цифровізація – Інтернет та e-commerce – Інновації в логістиці – Цифровізація

Джерело: [авторська розробка]

Політичні фактори :

1. Укрпошта отримує значну підтримку від держави, що дозволяє їй виконувати соціальні зобов'язання та розвивати інфраструктуру.

2. Діяльність компанії регулюється державними органами, зокрема Міністерством інфраструктури України, що може впливати на її операційну ефективність та стратегію розвитку.

3. Військова агресія та конфлікти в Україні створюють додаткові виклики для логістики та безпеки працівників.

4. Закони щодо поштових послуг, електронної комерції та оподаткування впливають на операції товариства.

Економічні фактори :

1. Економічні кризи та інфляція можуть негативно впливати на фінансові показники компанії.

2. Збільшення обсягів електронної комерції створює нові можливості для зростання доходів від поштових та кур'єрських послуг.

3. Постійні інвестиції в модернізацію та цифровізацію покращують



конкурентоспроможність компанії.

4. Зростання конкуренції від приватних поштових та логістичних компаній.

Соціальні фактори:

1. Укрпошта активно підтримує соціальні проєкти, що покращує її репутацію серед населення.

2. Зростання попиту на швидкі та зручні послуги доставки впливає на стратегію компанії.

3. Зміни в демографічному складі населення можуть впливати на попит на різні види послуг. Значна частка користувачів — це населення сільських місцевостей, особливо літні люди.

Технологічні фактори :

1. Впровадження нових технологій та цифрових рішень покращує ефективність та якість обслуговування.

2. Використання нових логістичних рішень, таких як автоматизовані сортувальні лінії та GPS-системи, підвищує ефективність роботи.

3. Приватні оператори активно впроваджують нові технології, що створює додатковий тиск на Укрпошту.

4. Зростання онлайн-торгівлі підвищує попит на логістичні послуги.

Для оцінки позицій основних гравців ринку, їх перспектив та визначення, в які сегменти варто інвестувати або навпаки скорочувати присутність сформуємо Матрицю БКГ для підприємств сфери поштової логістики України (рисунок 5).
Зірки: Нова Пошта – висока частка ринку та високі темпи зростання. Компанія активно розширює свою мережу та інвестує в інновації. Дійні корови: Укрпошта – висока частка ринку, але нижчі темпи зростання порівняно з Новою Поштою. Компанія має стабільний дохід і велику мережу відділень. Знаки питання: Meest Express – низька частка ринку, але потенціал для зростання. Компанія активно розвивається, але потребує значних інвестицій для збільшення своєї частки ринку.

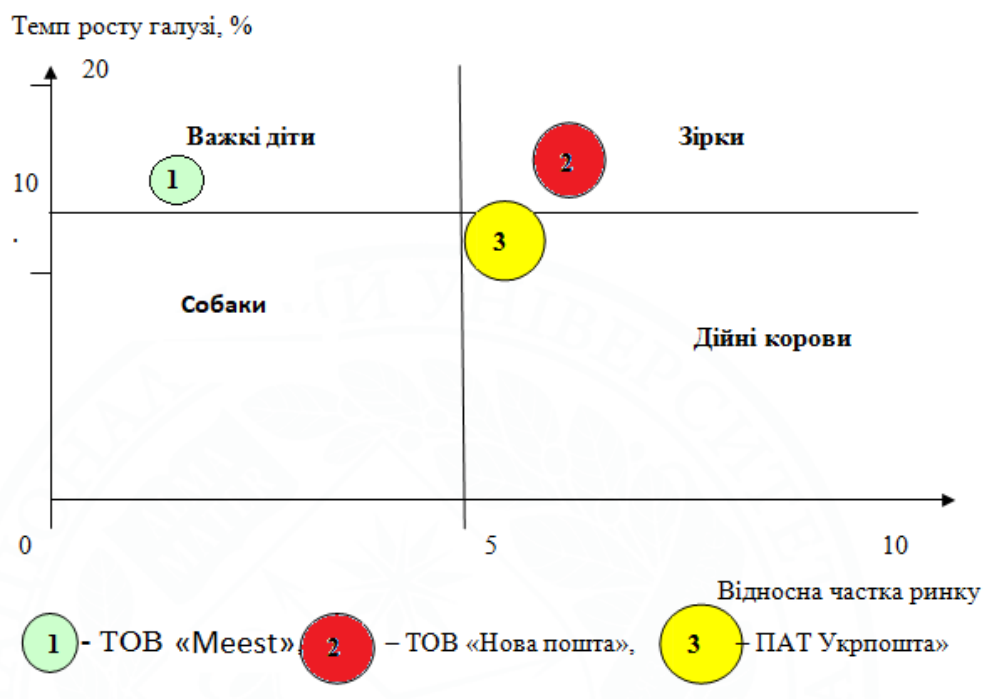


Рисунок 5 – Матриця БКГ компаній сфери поштової логістики

Джерело: [авторська розробка на основі 9-10]

Висновки

В розділі проведено всебічний аналіз діяльності АТ «Укрпошта» з акцентом на зовнішнє та внутрішнє середовище компанії. Основними темами аналізу є ринок експрес-доставки в Україні, вплив війни та пандемії на роботу поштових служб, а також динаміка фінансових показників АТ «Укрпошта» за останні роки.

Повномасштабна війна в Україні, починаючи з 2022 року, суттєво ускладнила роботу поштових служб через руйнування інфраструктури та обмеження в логістиці. Водночас пандемія COVID-19 сприяла зростанню попиту на експрес-доставку завдяки розвитку електронної комерції.

Компанія продовжує розвиватися, хоча її основний конкурент – Нова Пошта – демонструє швидші темпи зростання. Водночас «Укрпошта» залишається найбільшим оператором за кількістю відділень.

«Укрпошта» впроваджує нові послуги та інновації, зокрема у сфері



електронної комерції та фінансових послуг, що дозволяє їй зберігати конкурентоспроможність. Компанія також активно модернізує свою інфраструктуру.

Динаміка доходів «Укрпошти» є неоднорідною, з різними напрямками діяльності, що демонструють як зростання, так і спад. Попит на послуги доставки та електронну комерцію зріс, тоді як традиційні поштові послуги, зокрема письмова кореспонденція, продовжують знижуватися, що спонукає до розробки нових стратегій конкурентоспроможності. Загалом, «Укрпошта» проходить через трансформацію, пристосовуючись до нових умов та викликів на ринку, зберігаючи ключову роль у поштовій інфраструктурі України.