АРТЕМ БІЛОДІД

Нова пошта: інтерфейс довіри

Глава з книги «Маркетмейкери»

ВІДКРИТА ГЛАВА · MARKETMAKERS.ARTBELS.COM

ГЛАВА · НОВА ПОШТА

Нова пошта: інтерфейс довіри

> *«Мій бізнес це постійна битва з часом. Хвилини та секунди це мої головні вороги».*

— Володимир Поперешнюк

Категорія, якої не було

У 2001-му підприємець із Дніпра, який хотів продати товар у Львів, робив це так: домовлявся зі знайомим провідником поїзда, передавав пакунок на пероні, телефонував отримувачу: «Зустрічай шостий вагон». І далі просто чекав. Жодного трекінгу. Жодної дати, яку можна чесно пообіцяти клієнту. Тому й продавав він не на всю країну, а тільки туди, куди міг дотягнутися особисто.

Ринку експрес-доставки в Україні тоді не існувало. Посилки між містами возили провідники поїздів і водії маршруток, а нормативна одиниця досвіду була «сподіваюсь, доїде», а не «коли я отримаю».

В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк не зайшли на цей ринок. Вони створили його. Климов сформулює це просто: «Якщо ви намагаєтеся викликати таксі, а воно не приїжджає, робіть службу таксі. Якщо вас несмачно нагодували, відкривайте ресторан».[1] Вони будували не кращого перевізника, а іншу одиницю виміру того, чим взагалі є логістика для людини і для бізнесу.

Першу заявку довелося чекати два тижні. На перший прибуток чекали до 2007-го, сьомого року роботи.[2] Стартова крива, яку прийняли б одиниці.

Зняти невизначеність, а не перевезти коробку

Базове припущення пострадянської логістики звучало так: доставка це невидима внутрішня служба, де клієнт підлаштовується під оператора і приймає непрозорість як належне. Засновники відмовилися його приймати. Їхній зсув був простий: цінність логістики не в переміщенні коробки, а в знятті невизначеності з голови клієнта.

Спершу вони взялися за час і роками його стискали: середній термін доставки впав із 36 годин до 23.[3] Потім за видимість: трекінг, запуск застосунку, сповіщення в телефон, переадресація, керування посилкою прямо з телефона. Усе це зробило рух вантажу прозорим і для відправника, і для отримувача. І нарешті за близькість: щільну мережу відділень, поштоматів, точок у магазинах і аптеках, що поставила пункт видачі за кілька хвилин ходьби майже від будь-яких дверей. Кожен шар знімав окремий різновид тривоги: не знаю коли, не знаю де, не знаю чи зручно забрати.

Саме на цій новій нормі виросла українська онлайн-торгівля. Rozetka, Prom, OLX і десятки тисяч підприємців з Instagram масштабувалися вже в країні, де доставка перестала бути головним обмеженням. Нова пошта не створила онлайн-торгівлю сама, але стала одним із її ключових інфраструктурних шарів: передбачувана доставка зняла страх передоплати й накладеного платежу, дала продавцю надійну географію, а покупцю дала

контроль. Після неї український ринок фізично не міг залишитися тим самим.

Добровільна вразливість як дисципліна

Більшість продуктів старого ринку трималася на одному захисному прийомі: непрозорості. Клієнт не бачить, де його посилка, і не може вказати на конкретний момент провалу. Нова пошта зробила протилежний хід.

> **KPD ▸ 01**
>
> Відкрити маршрут руху вантажу кожному клієнту і тим самим публічно взяти на себе відповідальність за власну неоптимальність. Трекінг став табло якості в режимі реального часу: кожне порушення обіцянки видно одразу. Це не маркетинг прозорості, а самонакладене зобов'язання бути якісним усередині.

Такий відкритий підхід дорогий і небезпечний. Коли клієнт бачить, де саме його посилка, компанія добровільно робить себе вразливою, і виграє лише в одній комбінації: якщо ти обіцяв прозорість, ти не маєш права бути неякісним усередині. Так компанія сама спроєктувала для себе систему тиску, що штовхає її вперед.

Климов каже: «Ми параноїдально ставимося до скарг у соцмережах. Одна скарга може призвести до значних змін у наших процесах».[4] Спортсмен, який тренується перед камерами,

не дозволяє собі халтуру; компанія, що вішає свою логістику на стіну для кожного клієнта, не дозволяє собі поганого дня.

Додаток як точка контакту

Та сама логіка прозорості живе і в застосунку. Нова пошта однією з перших у галузі пішла в IT-автоматизацію і зробила телефон головною точкою контакту з брендом: місцем, де клієнт бачить, що відбувається з його пакунком. Дрібниця, яку легко проґавити: замість однакових синтетичних сповіщень компанія пише десятки різних, подеколи з гумором. Тож «ваша посилка приїхала» читається не як сухе системне сповіщення, а як коротка репліка справжньої людини. У країні, де автоматизація частіше означає глухий кут і фрустрацію, простий і теплий інтерфейс утримує клієнта не гірше за тарифи.

Звідси й нестандартний орієнтир. Свій застосунок Нова пошта міряє не проти Укрпошти, а проти найкращого досвіду взагалі. Климов каже: «Для нас головні конкуренти це ми самі, а бенчмарки це Starbucks або McDonald's».[5] Планку зручності задає не категорія, а будь-який продукт, що цю планку підняв.

Частка в прибутку більша за частку в доходах

Маркетмейкера пізнають не за обсягом, а за тим, як усередині категорії розподіляється прибуток. У 2024-му компанія «Нова пошта» показала дохід 44,8 млрд грн і чистий прибуток 2,5 млрд.[6] Державна Укрпошта за той самий рік показала дохід 12,9 млрд і збиток 413 млн. На ринку зареєстровано понад 200 поштових операторів.[7]

За галузевими оцінками, на Нову пошту припадає близько 75% обсягів і близько 80% доходів сегмента, а практично весь видимий прибуток серед великих операторів осідає в неї.[8] Решта ділить скромний залишок або працює в нулі. Категорія з таким гравцем ділиться не рівномірно, а вертикально, приблизно як ринок смартфонів, де Apple бере близько п'ятої частини обсягів і левову частку галузевого прибутку.

Захист тут не в одній фічі і не в патенті, а в усьому стеку: щільна мережа, автоматизація, платіжний шар, трекінг, самообслуговування, швидкість, бренд, готовність інвестувати під час криз. Justin копіював супермаркетну форму і зупинився. Meest копіював окремі патерни і тримає одиниці відсотків ринку.[9] Скопіювати окрему форму можна; скопіювати одночасно щільність, передбачуваність, видимість і вже сформовану звичку ринку не вийде.

> *«Ми ніколи не орієнтуємося на конкурентів. Ми хочемо, щоб копіювали нас». — Володимир Поперешнюк*[10]

Справжній конкурент це звичка клієнта

Найдовший і найдорожчий фронт пролягає не з тими, кого видно на поверхні. За словами Поперешнюка, головний конкурент Нової пошти не Укрпошта і не Meest, а «внутрішня логістика великих клієнтів: Rozetka, Епіцентр, АТБ, Fozzy».[11]

Здавалося б, такий клієнт ніколи не віддасть доставку назовні: власний флот це контроль. Але економіка грає проти нього. Автопарк це постійні витрати й простій, прив'язані до однієї

компанії; щоб дотягнутися до тієї ж щільності по всій країні, ритейлер мусив би збудувати другу Нову пошту лише для себе. А Нова пошта ту саму мережу амортизує одразу між сотнями тисяч відправників, тому її гранична вартість доставки нижча за будь-який внутрішній флот. І головне: кінцевий покупець уже звик іти «на Нову пошту» біля дому. Ритейлер із власною логістикою впирається у власних клієнтів, які просять чужу мережу за іменем. Попит тягне за собою пропозицію: відмовитися від флоту стає просто тверезим розрахунком.

Справжня конкуренція тут точиться зі звичкою клієнта розв'язувати задачу самотужки. «Зроблю сам» це найстаріший і найдорожчий конкурент будь-якого сервісу, і перемога над ним структурна: ти доводиш ринку, що користуватися спільною інфраструктурою дешевше, ніж тримати власну.

Криза як інфраструктурне вікно

Тричі за свою історію Нова пошта зустрічала кризу, і тричі виходила сильнішою. У 2008–2009-му, поки ринок стискався, вона зросла і закріпилася в лідерах. У 2014-му, втративши близько 20% мережі на окупованих територіях, компенсувала втрату новими відкриттями і виходом у Молдову. 26 лютого 2022-го обсяги відправлень упали до 2% від довоєнних. За сім місяців компанія відновила 100%.[12] Відділення оснастили генераторами і Starlink, перше відділення в Польщі відкрили того ж 2022-го.

Климов формулює: «Криза це несолодкий час для слабких, але найкращий для сильних».[13] Слабкі гравці помирають, інфраструктура дешевшає, стандарти провисають, і той, хто в цей

момент інвестує, а не економить, забирає вікно, що не відкривається двічі.

Поперешнюк каже про роботу під обстрілами: «У 2024 році ми отримали статус найкращого поштового оператора світу саме тому, що працюємо за 10–15 км від лінії фронту».[14] Зовнішня загроза стала каталізатором, який неможливо відтворити в комфорті.

Чесна помилка як стратегічна перевага

Десять років Нова пошта свідомо працювала лише у форматі «від дверей до дверей» і вважала модель через відділення хибною. У 2012-му розвернулася на 180 градусів.

> **KPD ▸ 02**
>
> Визнати власну модель хибною і збудувати мережу відділень. Замість дорогої доставки «від дверей до дверей» клієнт сам приходить у зручний момент. Потік ущільнюється, вартість падає, а мережа точок стає тим шаром близькості, без якого не було б ні поштоматів, ні сьогоднішнього масштабу.

Перелом стався від тверезого зчитування реальності. Доставка від дверей упиралася в економіку: кур'єр витрачав години на адреси й очікування, вартість «останньої милі» не масштабувалася, а клієнт усе одно мусив сидіти вдома і чекати. Відділення перевернуло рівняння. Тепер посилка чекала на клієнта в точці, повз яку він і так проходить щодня. Те, що здавалося компромісом, виявилося ядром.

Сильний гравець це той, хто здатний публічно визнати власне базове припущення хибним і розвернути компанію всередині успіху. Ідеться не про ідеальність, а про здатність швидко вчитися, ітерувати і бути радикально щирим із собою, не живучи в ілюзорному світі.

Поперешнюк каже: «Моя роль це бачити крізь стіни».[15] Климов додає: «Не можна бути догматиком, коли виходиш на ринок. Ти повинен бути гнучким».[16] Догматик масштабує власну помилку, бо тримається за рішення, яке вже не працює. Гнучкий переписує її в нову опору.

Що з цього забрати

Чотири речі, які переносяться на будь-який ринок.

1. Зроби свою якість видимою. Публічний трекінг сам став системою тиску: коли клієнт бачить кожен крок, ти більше не маєш права на поганий день. Прозорість дорога, але саме вона тримає планку зсередини.

2. Знайди справжнього конкурента. Часто це не сусід по полиці, а звичка клієнта робити самотужки. «Зроблю сам» це найстаріший суперник будь-якого сервісу, і виграти в нього можна лише розрахунком: спільна інфраструктура дешевша за власну.

3. Інвестуй у кризу. Поки слабкі економлять, інфраструктура дешевшає, а стандарти провисають. Хто в цей момент вкладається, забирає шанс, який ринок дає лише раз.

4. Не бійся розвернутись. Десять років роботи «від дверей до дверей» виявилися помилкою, і компанія публічно це визнала. Сила не в тому, щоб угадати з першого дня, а в тому, щоб переписати власне припущення всередині успіху.

Три питання маркетмейкера

Якщо твій продукт це не доставка, що ти забереш із цього кейсу у власну індустрію? Замість поради ось три питання. Кожне не про те, що ти думаєш, а про те, що зробиш інакше вже завтра.

ЗАВДАННЯ ▸ ФАУНДЕРУ

— Публічна панель. Який один процес у твоєму продукті клієнт має побачити завтра: статус, чергу, ціну, якість, термін чи відповідального? І що тебе зупиняє показати його: технічна складність, страх чи нечесність перед собою щодо поточної якості?

— Справжній конкурент. Чия звичка робити самотужки (або не робити взагалі) твій реальний конкурент? Порахуй, скільки ця звичка коштує клієнту в часі, грошах і нервах, і чи знає він про цю ціну.

— Антикрихкість. Якщо завтра криза забере 80% твого обсягу, які три дії ти зробиш у перші 48 годин? Назви їх зараз, і перевір, чи є під них інфраструктура: технічна, фінансова, ментальна.

> *Нова пошта не просто перевозить посилки. Вона стала інтерфейсом довіри між незнайомими людьми, містами, продавцями і покупцями. Її справжній продукт це не коробка в дорозі, а ринок, який більше не боїться відстані.*

■

Джерела

1. Мінфін. «Правила життя підприємців. В'ячеслав Климов»: minfin.com.ua. https://minfin.com.ua/ua/2019/06/20/38078522/

2. RAU. «Топ-20 фактів про Нову пошту» (про перший прибуток, 2007): rau.ua. https://rau.ua/news/20-faktiv-pro-nova-poshta/

3. Forbes Україна. Інтерв'ю Климова і Поперешнюка: швидкість доставки 36 → 23 год, 2021: forbes.ua. https://forbes.ua/company/novaya-pochta-17012022-3252

4. RAU. Інтерв'ю Володимира Поперешнюка (про роботу зі скаргами): rau.ua. https://rau.ua/news/volodymyr-popereshniuk-nova-poshta-miyi-biznes-tce-postiyina-bytva-z-chasom-khvylyny-ta-sekundy-moyi-golovni-vorogy/

5. Мінфін. «Правила життя… В'ячеслав Климов»: бенчмарки Starbucks і McDonald's: minfin.com.ua. https://minfin.com.ua/ua/2019/06/20/38078522/

6. Результати компанії «Нова пошта» за 2024 рік: дохід 44,77 млрд грн (+22%), чистий прибуток 2,5 млрд (–36,9%): open4business.com.ua. https://open4business.com.ua/dohid-novoyi-poshty-u-2024-roczi-perevyshhyv-44-mlrd-grn-popry-vijnu/

7. RAU. Інтерв'ю В. Поперешнюка (понад 200 операторів): rau.ua; дані Укрпошти за 2024: interfax.com.ua. https://rau.ua/news/volodymyr-popereshniuk-nova-poshta-miyi-biznes-tce-postiyina-bytva-z-chasom-khvylyny-ta-sekundy-moyi-golovni-vorogy/

8. Галузеві оцінки часток ринку: розрахунок за звітністю великих операторів (потребує методичної примітки).

9. Forbes Україна. «Третій зайвий»: частка ринку Meest: forbes.ua. https://forbes.ua/company/tretiy-zayviy-kompaniya-meest-zyavilas-na-13-rokiv-ranishe-za-novu-poshtu-ale-prograla-iy-rinok-yak-vona-planue-yogo-vidvoyuvati-01022022-3357

10. RAU. Інтерв'ю В. Поперешнюка («хочемо, щоб копіювали нас»): rau.ua. https://rau.ua/news/volodymyr-popereshniuk-nova-poshta-miyi-biznes-tce-postiyina-bytva-z-chasom-khvylyny-ta-sekundy-moyi-golovni-vorogy/

11. RAU. Інтерв'ю В. Поперешнюка (внутрішня логістика великих клієнтів): rau.ua. https://rau.ua/news/volodymyr-popereshniuk-nova-poshta-miyi-biznes-tce-postiyina-bytva-z-chasom-khvylyny-ta-sekundy-moyi-golovni-vorogy/

12. PwC. Інтерв'ю з В. Поперешнюком про роботу під час війни (падіння до 2% і відновлення): pwc.com. https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html

13. Forbes Україна. Профіль В’ячеслава Климова (про кризу): forbes.ua. https://forbes.ua/profile/vyacheslav-klimov-96

14. RAU. Інтерв’ю В. Поперешнюка (статус оператора; робота за 10–15 км від фронту): rau.ua. https://rau.ua/news/volodymyr-popereshniuk-nova-poshta-miyi-biznes-tce-postiyina-bytva-z-chasom-khvylyny-ta-sekundy-moyi-golovni-vorogy/

15. RAU. Інтерв’ю В. Поперешнюка («бачити крізь стіни»): rau.ua. https://rau.ua/news/volodymyr-popereshniuk-nova-poshta-miyi-biznes-tce-postiyina-bytva-z-chasom-khvylyny-ta-sekundy-moyi-golovni-vorogy/

16. Мінфін. «Правила життя… В’ячеслав Климов» (про гнучкість): minfin.com.ua. https://minfin.com.ua/ua/2019/06/20/38078522/

ВСЯ КНИГА

Це одна глава із 16

У книзі ще чотири кейси (iPhone, Tesla, Монобанк, SpaceX) і методологія, яку можна прикласти до власного продукту.

Уся книга в EPUB, FB2 і PDF: marketmakers.artbels.com/kupyty

Читачі книги в Telegram: t.me/ua_marketmakers

© 2026 Артем Білодід · «Маркетмейкери» · глава поширюється вільно