

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ПОГОДЖЕНО**

**В.о. декана факультету  
аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО  
ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри  
менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського**

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: «Управління маркетинговою діяльністю  
підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**  
к. екон. н., доцент

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Ольга ГОГУЛЯ**

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**  
к. екон. н., доцент

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Оксана ГАВРИШ**

**Виконав**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**В'ячеслав ГРИШКО**

**КИЇВ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту**

**ім. проф. Й. С. Завадського**

**к. е. н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

**« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.**

**З А В Д А Н Н Я**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
ЗДОБУВАЧУ**

**Гришку В'ячеславу Сергійовичу**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»**

**Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна**

**Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління маркетинговою діяльністю підприємства»**

**затверджена наказом ректора НУБіП України від 29.10.2024 р. № 1945 «С»**

**Термін подання завершеної роботи на кафедру  
2025.11.25**

**Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні й зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистичні дані та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.**

**Перелік питань, що підлягають дослідженню:**

- 1. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства.**
- 2. Діагностика управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта».**
- 3. Напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта».**

**Дата видачі завдання «29» листопада 2024 р.**

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_**

**Оксана ГАВРИШ**

**Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_**

**В'ячеслав ГРИШКО**

**РЕФЕРАТ**  
**магістерської кваліфікаційної роботи**  
**«Управління маркетинговою діяльністю підприємства»**  
**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**факультету аграрного менеджменту**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і**  
**адміністрування»**  
**Національного університету біоресурсів і природокористування України**  
**Гришка В'ячеслава Сергійовича**

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 80 сторінках, у тому числі робота містить 21 таблицю, 7 рисунків, 47 використаних джерел та 2 додатки.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. Наведено зміст поняття маркетингу в управлінні підприємством, розкрито сутність управління маркетинговою діяльністю. Охарактеризовано методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта». Здійснено загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта», проведено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» та здійснено оцінку управління маркетинговою діяльністю підприємства.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи надано пропозиції щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта». В результаті проведених досліджень розроблено рекомендації щодо покращення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта», удосконалення планування у процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства та формування маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта».

**Ключові слова:**

Управління, маркетингова діяльність, підприємство, ринок, споживач, попит, пропозиція, ціна, реклама.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1. Поняття маркетингу в управлінні підприємством .....	10
1.2. Сутність управління маркетинговою діяльністю .....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства .....	22
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	30
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	30
2.2. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» .....	38
2.3. Оцінка управління маркетинговою діяльністю підприємства .	46
Висновки до розділу 2 .....	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»	53
3.1. Пропозиції щодо покращення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта» .....	53
3.2. Удосконалення планування у процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства .....	56
3.3. Формування маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта».....	65
Висновки до розділу 3 .....	69
ВИСНОВКИ .....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	73

## ВСТУП

Управління маркетинговою діяльністю охоплює широкий спектр процесів: від дослідження ринку та аналізу поведінки споживачів до розроблення маркетингових стратегій, планування та реалізації комплексу маркетингу. Воно передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, виявлення можливостей і загроз, ефективну організацію внутрішніх бізнес-процесів та контроль результативності прийнятих рішень. Особлива увага приділяється маркетинговій аналітиці, адже в епоху великих даних саме доступ до якісної інформації забезпечує підприємству здатність діяти проактивно, швидко адаптуватися до ринкових змін та передбачати тенденції розвитку галузі.

Важливою складовою сучасного маркетингового управління є цифрова трансформація. Використання онлайн-комунікацій, соціальних мереж, інструментів інтернет-реклами, CRM-систем та маркетингової автоматизації значно розширює можливості підприємств у взаємодії з клієнтами та просуванні продукції. Водночас цифровізація породжує нові виклики, пов'язані з кібербезпекою, високою конкуренцією у цифровому просторі та необхідністю постійного оновлення компетенцій персоналу.

Крім того, сучасний маркетинг орієнтується на формування довготривалих взаємин зі споживачами, що передбачає розвиток концепцій лояльності, персоналізації та управління клієнтським досвідом. Підприємства все більше усвідомлюють, що не менш важливою, ніж залучення нових клієнтів, є підтримка існуючих, адже саме збереження довіри споживача формує стабільну основу для зростання бізнесу.

Дослідженням питань теорії і практики управління маркетинговою діяльністю підприємства займалися українські та зарубіжні учені, такі як: Ф. Котлер, Г. Армстронг, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, П. Друкер, І. Ансофф, Ж. К. Ларше, Т. І. Балановська, О. М. Гавриш, К. П. Драмарецька, О. В. Зозульов, Н. В. Карпенко, А. Ф. Павленко, С. М. Ілляшенко, І. Л. Решетнікова, Л. І. Балабанова та інші.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо управління маркетинговою діяльністю підприємства, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та прибутковості. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття маркетингу в управлінні підприємством;
- обґрунтувати економічну сутність управління маркетинговою діяльністю;
- охарактеризувати підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести SWOT-аналіз підприємства;
- розкрити процес управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- надати пропозиції щодо покращення управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- удосконалити планування в процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Нова Пошта».

**Методи дослідження.** Методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії управління маркетинговою діяльністю підприємства. Для досягнення поставленої у магістерській кваліфікаційній роботі мети були

використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв’язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; матричний та SWOT-аналізу – при визначенні стратегічного портфелю підприємства, сильних та слабких сторін його діяльності, а також можливостей і загроз, та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ТОВ «Нова Пошта», а також результати опитування і власних спостережень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства, що сприятиме підвищенню прибутковості та ефективності його діяльності.

**Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.** Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: VI Міжнародна науково-практична конференція «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 3 січня 2025 р.).

**Структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 80 сторінках, у тому числі робота містить 21 таблицю, 7 рисунків, 47 використаних джерел та 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття маркетингу в управлінні підприємством

Маркетинг у сучасних умовах господарювання виступає ключовим інструментом управління підприємством, що забезпечує його орієнтацію на потреби споживачів та динаміку ринку. Він поєднує у собі систему знань, принципів і методів, спрямованих на дослідження ринкового середовища, формування конкурентних переваг та задоволення потреб клієнтів. У межах управління підприємством маркетинг виконує роль своєрідного «посередника» між внутрішнім потенціалом організації та зовнішніми викликами, забезпечуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасне підприємство не може ефективно функціонувати без впровадження маркетингових підходів у систему управління. Саме маркетинг дозволяє визначити оптимальні напрями розвитку, сегменти ринку, інструменти просування та цінову політику. Його інтеграція в управлінські процеси сприяє зростанню прибутковості, зміцненню конкурентоспроможності та підвищенню гнучкості підприємства в умовах швидких змін бізнес-середовища.

Маркетинг як наука та економічна категорія сформувався порівняно недавно, але його коріння сягає далеко в минуле. Перші елементи маркетингу, такі як збут та реклама, виникли ще в середині XVII століття, коли в Токіо з'явився перший праобраз універмагу. Ці елементи, в основному, стосувалися продажу товарів та їх просування на ринку [39].

Якщо говорити про ціну як складову маркетингу, то можна сказати, що її роль в обміні товарів існує з моменту появи самого обміну. Однак, як наука, маркетинг почав активно розвиватися значно пізніше. Його сучасна форма виникла разом з розвитком індустріальних процесів та появою потреби в систематизації та організації маркетингових практик.

Одним з визначних подій у формуванні маркетингу як науки є створення

С. Маккорміком (1809–1884) основних інструментів маркетингу, таких як організація сервісної політики, встановлення принципів ціноутворення та дослідження ринків. Модель «чотирьох Р» (товар, ціна, збут, просування), запропонована Д. Маккарті, вважається початком теоретичних досліджень у маркетинговій сфері. Розвиток маркетингу набув бурхливого характеру у 50-60-ті роки ХХ століття, коли були винайдені нові методи та стратегії маркетингової діяльності [38, с. 202].

Науково-технічний прогрес, розвиток виробництва та сфери послуг, а також підвищення культури споживання призвели до інтенсифікації комерційних зусиль підприємств у країнах з ринковою економікою, особливо починаючи з 50-х років ХХ століття. Зростання реальних доходів населення вивело на передній план вторинні потреби, що призвело до появи перших концепцій соціально-етичного маркетингу, особливо актуальних починаючи з кінця 70-х років [38, с. 202].

Починаючи з 80-х років ХХ століття, провідною стала концепція соціально-етичного маркетингу. Це пояснюється тим, що річні доходи транснаціональних компаній перевищують річні бюджети багатьох країн. Уряди не завжди можуть самостійно вирішувати соціальні проблеми, тому бізнес часто залучається для надання допомоги. З іншого боку, в глобальному масштабі стають актуальними екологічні проблеми, викликані діяльністю підприємств, і важливим є спроби виправити цю ситуацію [38, с. 202].

У ХХІ столітті маркетинг відчув значні зміни, які відобразилися не лише на зарубіжних, але й на українських ринках. Загалом, у 2024 році українська та світова концепції маркетингу відрізняються від початку століття значними розвитками у всіх аспектах маркетингового комплексу.

Серед передумов, які сприяли змінам у сфері маркетингу, варто виокремити наступні:

1. Поширення доступу до Інтернету та впровадження смартфонів, що дозволяє підприємствам та споживачам бути онлайн у будь-який час за допомогою швидкого мобільного Інтернету.

2. Реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності, особливо серед транснаціональних корпорацій, що перетворило соціально-етичний маркетинг на необхідний стандарт у бізнесі.

3. Вплив пандемії COVID-19, яка кардинально змінила умови роздрібної торгівлі та стратегії збуту підприємств [30, с. 15].

У табл. 1.1 наведено трактування сутності маркетингу українськими науковцями.

*Таблиця 1.1*

**Трактування сутності маркетингу українськими науковцями\***

Автор	Визначення
Пачева Н.О., Подзігун С.М. [35]	цілеспрямована координація і формування всіх заходів підприємства, які пов'язані з ринковою діяльністю організації на рівні ринку та суспільства в цілому і базуються на принципах маркетингу
Сенишин О. С., Кривешко О. В. [38]	розглядають як філософію компанії, яка визначає ціль кожного працівника як найбільш повне задоволення потреб споживачів.
Борисенко О.С., Гевченко А.В. [24]	необхідно розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства загалом, і котрі ґрунтуються на принципах маркетингу

Примітка. \*Систематизовано автором

Українські науковці трактують сутність маркетингу з різних поглядів, але загальною тенденцією є розуміння маркетингу як цілеспрямованої координації і формування всіх заходів підприємства, спрямованих на ринкову діяльність на рівні підприємства, ринку і суспільства в цілому, що базуються на принципах маркетингу. Наприклад, визначення від Пачевої Н.О. та Подзігуна С.М. вказує на важливість координації всіх аспектів ринкової діяльності організації [39, с. 38].

Сенишин О.С. та Кривешко О.В. розглядають маркетинг як філософію

компанії, що визначає ціль кожного працівника як найбільш повне задоволення потреб споживачів [38]. Це підкреслює важливість врахування потреб клієнтів у всіх аспектах діяльності підприємства.

Також відзначається думка Борисенко О.С. та Гевченко А.В., які підкреслюють, що маркетинг передбачає розуміння і координацію заходів фірми на рівні підприємства, ринку і суспільства в цілому, що базуються на принципах маркетингу. Отже, маркетинг розглядається як стратегічний підхід до взаємодії з ринком, спрямований на досягнення успіху підприємства через задоволення потреб споживачів та відповідність принципам маркетингу [28].

Важливість маркетингу для успішного функціонування підприємства визначається рядом ключових аспектів, які відображають його стратегічну роль у сучасному бізнес-середовищі (рис. 1.1).

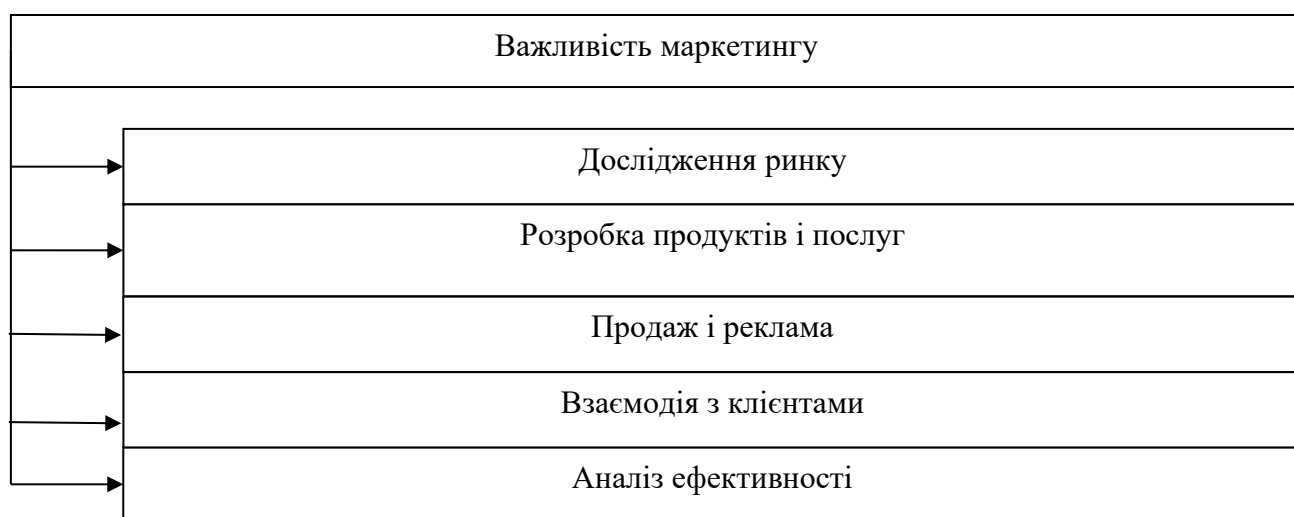


Рис. 1.1. Перелік складових, які відображають важливість маркетингу, як економічної категорії\*

Примітка. \*Джерело [27]

Маркетинг є важливою складовою управління підприємством, оскільки він сприяє розумінню потреб і бажань клієнтів, розробці ефективних маркетингових стратегій та створенню конкурентних переваг. Він дозволяє підприємству активно взаємодіяти з ринком, просувати свої продукти або послуги та збільшувати свою обізнаність і популярність серед споживачів. Маркетинг також допомагає підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та

зовнішньому середовищі, забезпечуючи йому конкурентність і стійкість на ринку. Узагальнюючи, маркетинг відіграє ключову роль у стратегічному розвитку підприємства і формуванні його успіху.

Функції маркетингу в менеджменті включають ряд ключових аспектів, які спрямовані на досягнення маркетингових цілей та забезпечення успішної діяльності підприємства на ринку. Основні функції маркетингу включають (рис. 1.2):

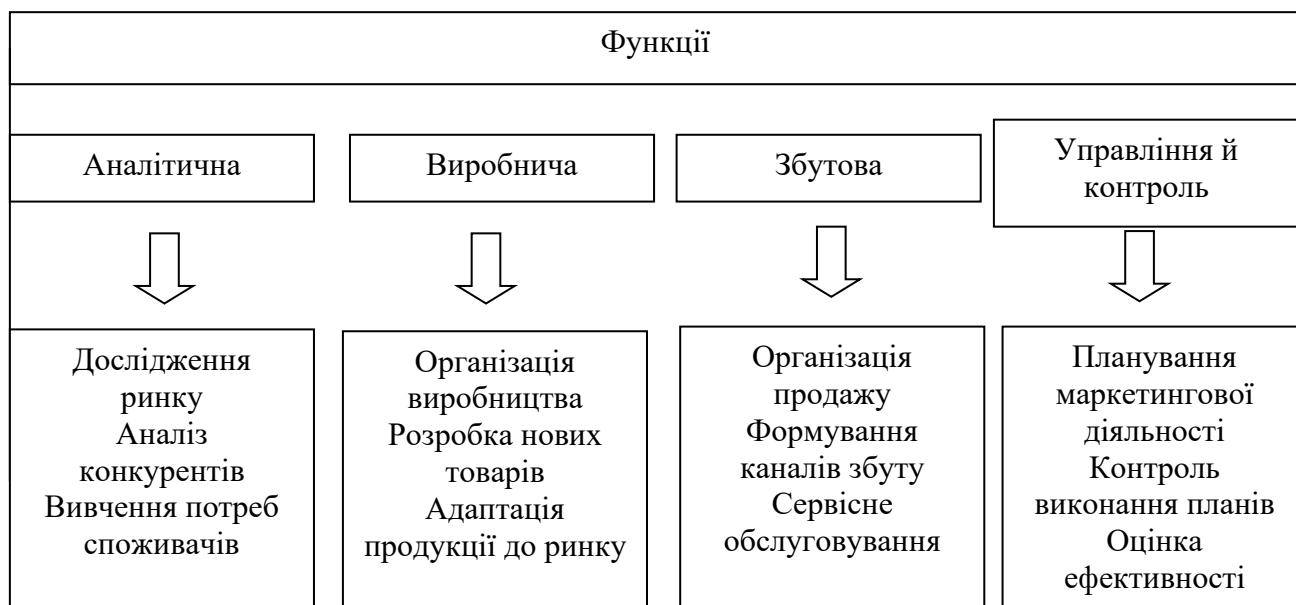


Рис. 1.2. Основні функції маркетингу\*

Примітка. \*Джерело [40]

1. Аналітична функція маркетингу. Вона спрямована на дослідження ринку, вивчення потреб і поведінки споживачів, аналіз діяльності конкурентів, а також визначення тенденцій розвитку галузі. Завдяки цій функції підприємство отримує необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зниження ризиків і формування конкурентних переваг.

2. Виробнича функція маркетингу. Вона полягає в організації виробництва продукції, що максимально відповідає вимогам споживачів і ринковим умовам. Сюди належать розробка нових товарів, удосконалення технологій, забезпечення належної якості та конкурентоспроможності продукції.

Основна мета цієї функції – узгодження виробничих можливостей підприємства з ринковим попитом.

3. Збутова функція маркетингу. Її зміст полягає в організації ефективного процесу реалізації товарів і послуг, включаючи формування системи збуту, вибір і оптимізацію каналів розподілу, організацію рекламної діяльності, стимулювання продажу та післяпродажне обслуговування клієнтів. Завдяки цій функції створюються умови для просування продукції від виробника до кінцевого споживача.

4. Функція управління й контролю. Ця функція охоплює планування маркетингової діяльності, координацію роботи різних підрозділів підприємства, а також контроль за виконанням маркетингових планів і стратегій. Вона забезпечує системність і цілеспрямованість маркетингової політики підприємства, дозволяє своєчасно коригувати дії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та підвищувати ефективність усієї діяльності. [40, с. 254].

Управління маркетинговою діяльністю підприємства є комплексним процесом, який включає аналіз ринку, розробку стратегії, впровадження маркетингових заходів і постійне вдосконалення. Цей процес спрямований на досягнення маркетингових цілей, підвищення конкурентоспроможності підприємства та задоволення потреб клієнтів. Управління маркетингом вимагає системного підходу, гнучкості і здатності швидко адаптуватися до змін на ринку для досягнення успіху.

Отже, маркетинг у системі управління підприємством є не лише функціональною сферою діяльності, а й комплексною філософією бізнесу, орієнтованою на створення цінності для споживача. Завдяки йому керівництво отримує ефективний інструмент для адаптації до ринкових умов та мінімізації ризиків, що виникають у процесі господарювання.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що маркетинг забезпечує стратегічну стійкість підприємства, формує його довгострокову перспективу розвитку та сприяє гармонізації інтересів виробника і споживача. Це робить його

невід'ємною складовою сучасного управління, без якої неможливе успішне функціонування та розвиток будь-якої організації.

## **1.2. Сутність управління маркетинговою діяльністю**

Управління маркетинговою діяльністю є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства, оскільки воно забезпечує ефективну взаємодію між виробником і споживачем. Сутність цього процесу полягає у плануванні, організації, координації та контролі маркетингових заходів, спрямованих на задоволення потреб ринку та досягнення стратегічних цілей організації. Управління маркетингом охоплює як розробку товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, так і комплексне дослідження зовнішнього середовища для виявлення можливостей та загроз.

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність більш гнучкого та інноваційного підходу до управління маркетинговою діяльністю. Постійні зміни у потребах споживачів, зростання конкуренції, глобалізація ринку та розвиток цифрових технологій вимагають від підприємств використання сучасних методів управління маркетингом. Це дозволяє оперативно реагувати на виклики середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільне зростання бізнесу.

Управління маркетингом - це комплекс дій і стратегій, спрямованих на ефективне планування, координацію та контроль маркетингових заходів підприємства з метою досягнення стратегічних цілей і задач. Основне визначення терміну «управління маркетингом» включає:

1. Стратегічне планування. Розробка довгострокових маркетингових стратегій, які відображають місію, цілі і цінності підприємства, а також враховують зовнішнє середовище та конкурентні переваги.

2. Управління маркетинговими ресурсами. Організація та ефективне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів для реалізації маркетингових стратегій і завдань.

3. Координація маркетингових заходів. Забезпечення взаємодії між різними відділами і функціональними областями підприємства для реалізації єдиної маркетингової стратегії.

4. Контроль і аналіз результатів. Моніторинг виконання маркетингових заходів, оцінка їх ефективності та аналіз результатів для внесення коректив в стратегії та дії підприємства [37, с. 36].

Завдання управління маркетингом включають в себе широкий спектр дій і відповідальностей, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення ефективного функціонування його маркетингової діяльності. Основні завдання управління маркетингом включають (рис. 1.3):

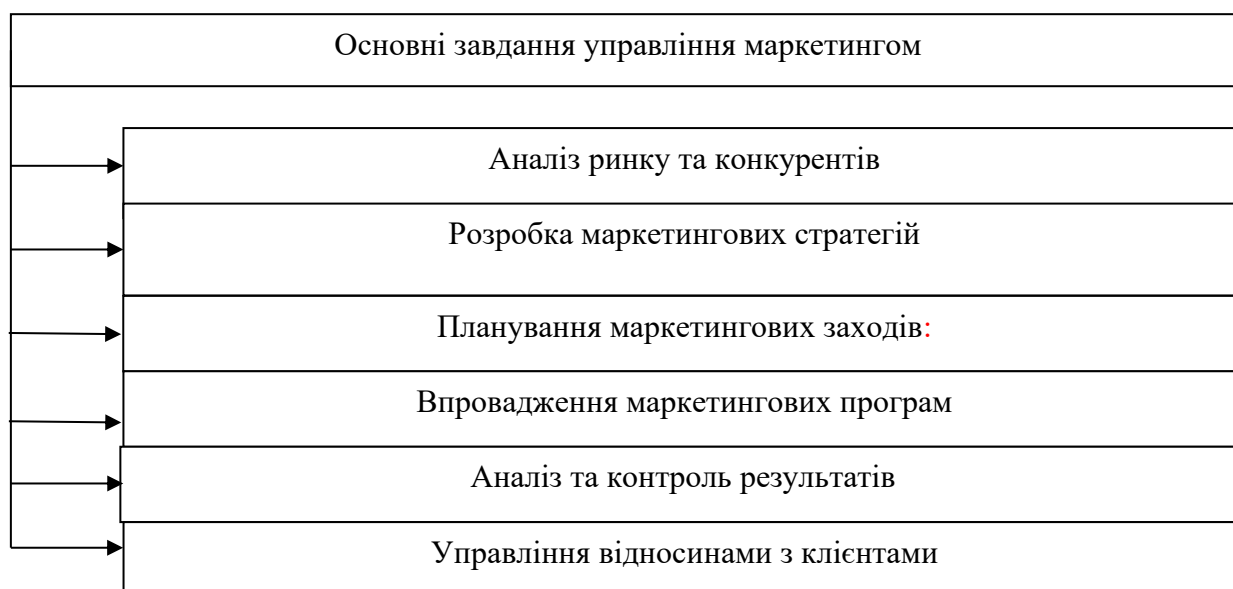


Рис. 1.3. Завдання управління маркетингом\*

Примітка. \*Джерело [37]

1. Аналіз ринку та конкурентів. Вивчення ринкового середовища, включаючи попит, пропозицію, тенденції та особливості споживчого попиту. Аналіз конкурентів і їх стратегій, оцінка їхнього впливу на ринок.

2. Розробка маркетингових стратегій. Формування стратегій позиціонування продукції на ринку, вибір цільових аудиторій та розробка асортименту продуктів. Визначення оптимальних стратегій ціноутворення, просування і дистрибуції.

3. Планування маркетингових заходів. Розробка маркетингових планів з визначенням цілей, завдань, стратегій і планів дій. Встановлення бюджету і виділення ресурсів для реалізації маркетингових програм.

4. Впровадження маркетингових програм. Організація та виконання маркетингових заходів, включаючи рекламні кампанії, PR заходи, інтернет-маркетинг, та інше. Управління маркетинговими комунікаціями з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

5. Аналіз та контроль результатів. Моніторинг ефективності маркетингових заходів і оцінка їх впливу на ринкову позицію підприємства. Аналіз ринкових тенденцій і реагування на зміни у споживчому попиті та конкурентному середовищі.

6. Управління відносинами з клієнтами. Розвиток і підтримка позитивних взаємовідносин з клієнтами, забезпечення високого рівня задоволення та лояльності клієнтів.

Функції управління маркетингом включають в себе різноманітні завдання та дії, спрямовані на організацію та ефективне виконання маркетингових стратегій і програм. Основні функції управління маркетингом включають [25]:

1. Аналіз ринку. Дослідження ринкових умов, тенденцій, споживчих потреб і попиту, аналіз конкурентів і оцінка ринкових можливостей.

2. Розробка маркетингових стратегій. Формування стратегій позиціонування, асортименту, ціноутворення, просування та дистрибуції продукції.

3. Планування маркетингових заходів. Створення маркетингових планів з визначенням цілей, завдань, стратегій і планів дій для їх виконання.

4. Впровадження маркетингових програм. Організація та виконання маркетингових заходів, включаючи рекламу, PR, просування, дистрибуцію, торговельну політику тощо.

5. Керування маркетинговими комунікаціями. Управління внутрішніми і зовнішніми маркетинговими комунікаціями, включаючи взаємодію з клієнтами, партнерами, медіа та іншими зацікавленими сторонами.

6. Аналіз та контроль результатів. Моніторинг ефективності маркетингових заходів, оцінка їх впливу на бізнес, аналіз ринкових тенденцій та конкурентних стратегій.

7. Управління брендом. Розвиток, підтримка і захист репутації та образу бренду, створення позитивного сприйняття споживачами.

8. Управління відносинами з клієнтами. Розробка і впровадження програм лояльності, обслуговування клієнтів, взаємодія зі споживачами для задоволення їхніх потреб і впровадження відповідних змін.

Таким чином, функції управління маркетинговою діяльністю підприємства реалізуються при умові підходу до процесу управління, що ґрунтується на цілісності та системності. Функції є засобами реалізації маркетингової діяльності та впливають на розробку стратегічних напрямків діяльності підприємства [25, с. 47].

Процес управління маркетинговою діяльністю, на нашу думку, доцільно розглядати з точки зору теорії менеджменту, тобто керуючись загальноприйнятими функціями, а саме: планування, організації, мотивації та контролю. Оскільки процес управління маркетинговою діяльністю має свої характерні особливості, нами на рис. 1.4 було схематично зображено даний процес.

У ході дослідження встановлено, що існує п'ять концепцій маркетингу, на основі яких підприємство здійснює управління маркетинговою діяльністю:

- 1) концепція удосконалення виробництва;
- 2) концепція удосконалення товару;
- 3) концепція інтенсифікації комерційних зусиль;
- 4) концепція маркетингу;
- 5) концепція соціально – етичного маркетингу.

Перша концепція, яку можна назвати етапом удосконалення виробництва, охоплювала період від 1900 до 1920 років. Головна ідея полягала в тому, що якщо товар успішно продається на ринку, то потрібно збільшувати його виробництво. Це призводило до збільшення обсягів продажів за низькими цінами і

забезпечувало більший прибуток для підприємства. Однак цей підхід часто супроводжувався низьким рівнем обслуговування покупців [45].



Рис. 1.4. Процес управління маркетинговою діяльністю\*

Примітка. \*Розроблено автором на основі літературних джерел [8; 9]

Друга концепція, яку можна назвати етапом удосконалення товару, охоплювала період від 1920 до 1930 років. На цьому етапі споживачам стали важливими якість, надійність і функціональність товару. Відповідно, виробникам довелося постійно вдосконалювати свої товари, слідкувати за розвитком науки, техніки і технологій виробництва. Особлива увага приділялась потребам споживачів, що дозволило збільшити конкурентоспроможність продукції [45].

Третя концепція, яка діяла у період від 1930 до 1950 років, може бути названа концепцією інтенсифікації комерційних зусиль або концепцією збуту. Головна ідея полягала в тому, щоб підприємство максимально просуvalo і збувало свій товар. Для стимулювання збуту використовувалися різноманітні заходи, такі як реклама, знижки, доставка до дому, надання відповідного сервісу та «психологічна робота» з покупцями [45].

Четверта концепція, яка охоплювала період від 1960 до 1980 років, є концепцією маркетингу або інтегрованого маркетингу. Основна увага спрямовувалась на дослідження та аналіз ринку, вивчення потреб споживачів за допомогою маркетингових інструментів та контроль маркетингової діяльності підприємства. Ця концепція передбачала інтеграцію усіх маркетингових зусиль підприємства для досягнення максимального ефекту в ринковій діяльності [45].

На цьому етапі стало поширеним використання комплексу маркетингу, відомого як маркетинговий мікс або модель «4P» (Product, Price, Place, Promotion): продукт, ціна, місце та просування. Ця модель передбачає інтегрований підхід до управління маркетингом, включаючи аналіз і оптимізацію всіх чотирьох елементів [45].

Відмінною рисою маркетингової концепції є те, що вона вважається найбільш досконалою серед усіх попередніх концепцій. Вона орієнтована на визначення потреб споживачів і задоволення цих потреб краще, ніж це роблять конкуренти, що сприяє підвищенню добробуту суспільства. Маркетингова концепція включає в себе ефективний управлінський підхід, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства через глибоке розуміння ринкових потреб і впевнене використання ресурсів.

П'ята концепція, яка розглядається, це концепція соціально-етичного маркетингу, часто відома як «зелений» маркетинг. Ця концепція підприємства націлене на задоволення потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти, через пропозицію екологічно чистого товару, який не тільки задовольняє споживачів, а й не шкодить навколишньому середовищу та населенню. Це сприяє покращенню якості життя та збереженню природних ресурсів [45].

Таким чином, сутність управління маркетинговою діяльністю полягає у створенні системи, яка поєднує стратегічні орієнтири підприємства з реальними потребами споживачів. Це не лише організація окремих заходів з просування продукції чи послуг, а комплексний процес, що охоплює всі етапи – від дослідження ринку до контролю результативності маркетингових рішень.

Управління маркетингом виступає основою формування ефективної ринкової поведінки підприємства. Воно забезпечує оптимальне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу компанії. Саме завдяки ефективному управлінню маркетинговою діяльністю підприємство здатне досягати довгострокового успіху та зміцнювати свої позиції на ринку.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства**

Оцінка ефективності маркетингової діяльності є важливою складовою управління підприємством, адже дозволяє визначити результативність використаних стратегій і інструментів. В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін ринку особливого значення набуває застосування методичних підходів, які дають змогу кількісно та якісно оцінити вплив маркетингових заходів на фінансові результати, ринкову позицію та задоволеність споживачів.

Методичні підходи включають як традиційні індикатори – обсяг продажу, прибутковість, ринкову частку, так і сучасні критерії – ефективність комунікацій, рівень лояльності клієнтів, вартість бренду, окупність маркетингових інвестицій. Комплексне застосування різних методів забезпечує об'єктивність аналізу та дозволяє керівництву підприємства ухвалювати обґрунтовані рішення щодо оптимізації маркетингової діяльності.

Розробка системи показників ефективності є одним із ключових етапів оцінювання діяльності підприємства, адже саме вона дозволяє відстежувати ступінь досягнення стратегічних цілей та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

На початковому етапі компанія формує стратегічні орієнтири, які відображають її довгострокові пріоритети та визначають напрями розвитку. Це забезпечує концентрацію уваги на досягненні конкретних результатів і створює основу для вибору релевантних показників ефективності. Далі здійснюється підбір таких індикаторів, які реально демонструють рівень реалізації стратегічних завдань. При цьому важливо враховувати критерії актуальності, вимірюваності, досяжності та відповідності стратегічним пріоритетам. У сфері маркетингу такими показниками можуть бути динаміка ринкової частки, індекс задоволеності клієнтів чи результативність рекламних кампаній.

Наступним кроком є групування показників за ключовими сферами діяльності підприємства: фінансовою, маркетинговою, операційною, кадровою тощо. Це дозволяє врахувати специфіку кожного напрямку та отримати комплексне уявлення про ефективність діяльності компанії. Після цього для кожного показника визначаються цільові орієнтири на певний період, які можуть мати як кількісне, так і якісне вираження. Вони виступають важливими індикаторами контролю та мотиваційними орієнтирами для працівників.

Важливим етапом є налагодження системи збору, обробки та аналізу даних щодо кожного показника. Для цього формується дієвий механізм звітності, що забезпечує регулярний моніторинг, своєчасне виявлення відхилень від плану та впровадження коригувальних дій. У процесі розвитку компанії здійснюється періодична перевірка актуальності показників та їх оновлення відповідно до змін у зовнішньому середовищі та стратегії підприємства.

Завершальним етапом є використання системи показників у формуванні мотиваційних програм. Встановлення тісного зв'язку між результатами діяльності та заохоченням працівників підвищує їхню зацікавленість у досягненні поставлених цілей і сприяє ефективній реалізації стратегічних завдань підприємства [43].

Для формування дієвої системи аналізу маркетингової діяльності підприємства необхідно чітко визначити, що саме розуміється під цим поняттям та який результат слід вважати ефектом від реалізації маркетингових заходів.

Лише після цього можна забезпечити максимальну ефективність управлінських рішень у сфері маркетингу.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності ефективності маркетингової діяльності підприємства. Зокрема, її визначають як:

- співвідношення між досягнутими результатами маркетингових заходів та витратами на їх реалізацію;
- показник реалізації стратегії та тактики маркетингу, спрямованих на зростання конкурентоспроможності продукції;\
- відношення ефекту від маркетингової діяльності до сукупних витрат підприємства на її проведення;
- рівень віддачі витрат на маркетингову діяльність, тобто ефективність використання всіх залучених ресурсів.

Як бачимо, у більшості підходів простежується загальний економічний принцип: ефективність визначається через співставлення результату та витрат. Проте важливо конкретизувати, що саме слід розуміти під «ефектами» та «результатами» маркетингової діяльності підприємства.

До найбільш поширених результатів маркетингової діяльності належать [8]:

- зростання попиту на продукцію;
- збільшення обсягів її реалізації;
- підвищення доходів від продажу;
- посилення рівня задоволеності потреб споживачів;
- розширення частки підприємства на ринку;
- зростання лояльності клієнтів та зміцнення іміджу компанії.

Оцінити ефективність маркетингової діяльності на підприємстві досить складно, оскільки виразити кількісний ефект з маркетингових заходів не завжди є можливим. Ефективність діяльності будь-якого підприємства визначається функціонуванням маркетингової системи, оскільки працівники відділу маркетингу не виробляють продукцію, але вони здійснюють певну організаційну та комерційну діяльність подальшого життєвого розвитку товару, забезпечуючи

товарну інфраструктуру. Щоб оцінити маркетингову діяльність підприємство перш за все здійснює аналіз загалом (рис. 1.5).

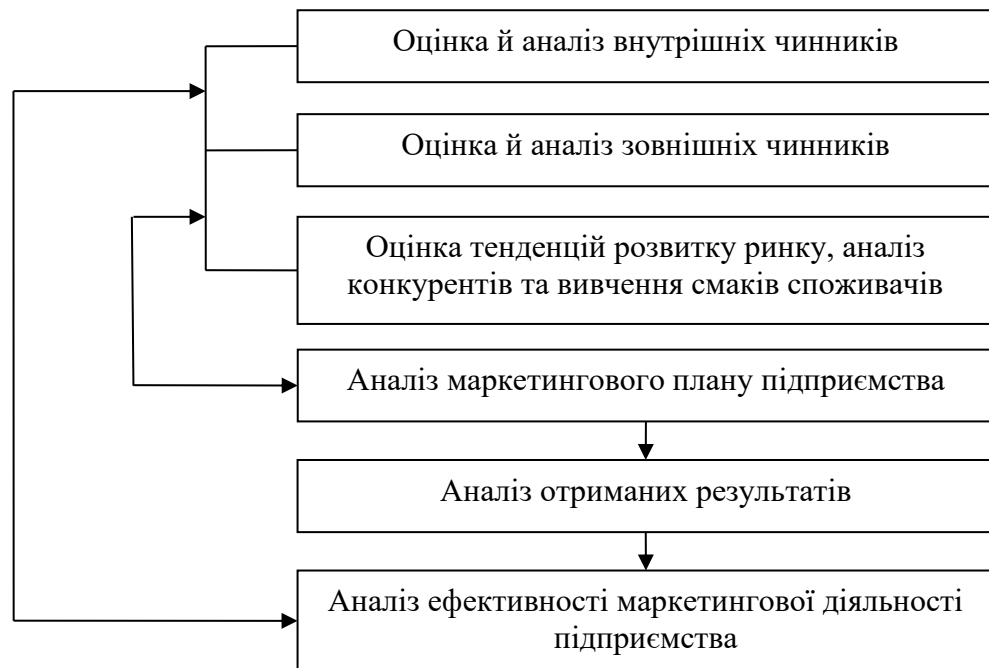


Рис. 1.5. Алгоритм оцінювання маркетингової діяльності\*

Примітка. \*Джерело: [12]

У табл. 1.2 наведено основні показники оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Аналіз основних показників ефективності маркетингової діяльності підприємства свідчить, що вони охоплюють як фінансові, так і нефінансові аспекти. З одного боку, ключовими виступають економічні результати – зростання обсягів продажів, доходів та прибутковості, які відображають безпосередню вигоду для підприємства. З іншого боку, не менш важливими є нефінансові показники, що характеризують рівень задоволеності та лояльності споживачів, оскільки саме вони формують довгострокову стабільність і конкурентні переваги.

Крім того, наведені показники дають змогу оцінювати ефективність маркетингу комплексно, враховуючи як короткострокові результати, так і стратегічні перспективи. Наприклад, зростання частки ринку чи рівня впізнаваності бренду не завжди забезпечує миттєвий прибуток, але створює

основу для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Таблиця 1.2

### Основні показники оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства\*

Група показників	Назва показника	Зміст та характеристика
Фінансові	Доходи від реалізації	Відображають загальну суму надходжень від продажу продукції/послуг після проведення маркетингових заходів.
	Рентабельність маркетингових витрат (ROMI)	Показує, наскільки ефективно витрачені кошти на маркетинг у співвідношенні з отриманим прибутком.
	Чистий прибуток від маркетингових заходів	Оцінює приріст прибутку, який був досягнутий завдяки реалізації маркетингових стратегій.
	Частка маркетингових витрат у загальних витратах	Дозволяє оцінити значення маркетингу в загальній структурі витрат підприємства.
Ринкові	Частка ринку підприємства	Відображає позицію компанії на ринку відносно конкурентів та її вплив на загальний попит.
	Темпи зростання продажу	Показують динаміку збільшення або зменшення обсягів реалізації продукції за певний період.
	Кількість нових клієнтів	Оцінює ефективність маркетингових інструментів для залучення нових покупців.
	Рівень утримання клієнтів	Визначає здатність компанії зберігати постійних покупців і стимулювати їх повторні покупки.
	Рівень задоволеності клієнтів	Вимірюється через опитування, відгуки, індекси (наприклад, CSI – Customer Satisfaction Index).
Поведінкові (споживачів)	Лояльність клієнтів	Відображає готовність споживачів повторно купувати продукцію та рекомендувати її іншим.
	Середній обсяг покупки на клієнта	Показує середню суму витрат одного покупця за певний період.
	Кількість скарг і звернень	Є індикатором якості обслуговування та результативності маркетингової політики.
	Ефективність рекламних кампаній	Визначається через показники охоплення, кількість переглядів, кліків, конверсій.
	Впізнаваність бренду	Міряється за допомогою опитувань або статистики (наприклад, brand awareness, top-of-mind).
Комунікаційні	Активність у цифрових каналах	Кількість відвідувань сайту, підписок, лайків, коментарів, поширень у соцмережах.
	Вартість залучення клієнта (CAC)	Розраховується як відношення суми витрат на маркетинг до кількості нових клієнтів.

Примітка. \*Джерело [43]

Таким чином, ефективність маркетингової діяльності не можна розглядати лише через призму фінансових результатів – необхідно враховувати й нематеріальні ефекти.

Отже, таблиця показників демонструє важливість інтегрованого підходу до оцінки результатів маркетингової діяльності. Для підприємства це означає необхідність паралельного моніторингу економічних і поведінкових критеріїв. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, коригувати стратегію та тактику маркетингу, а також формувати більш стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

На рис. 1.6 наведено напрями аналізу системи маркетингу підприємства.

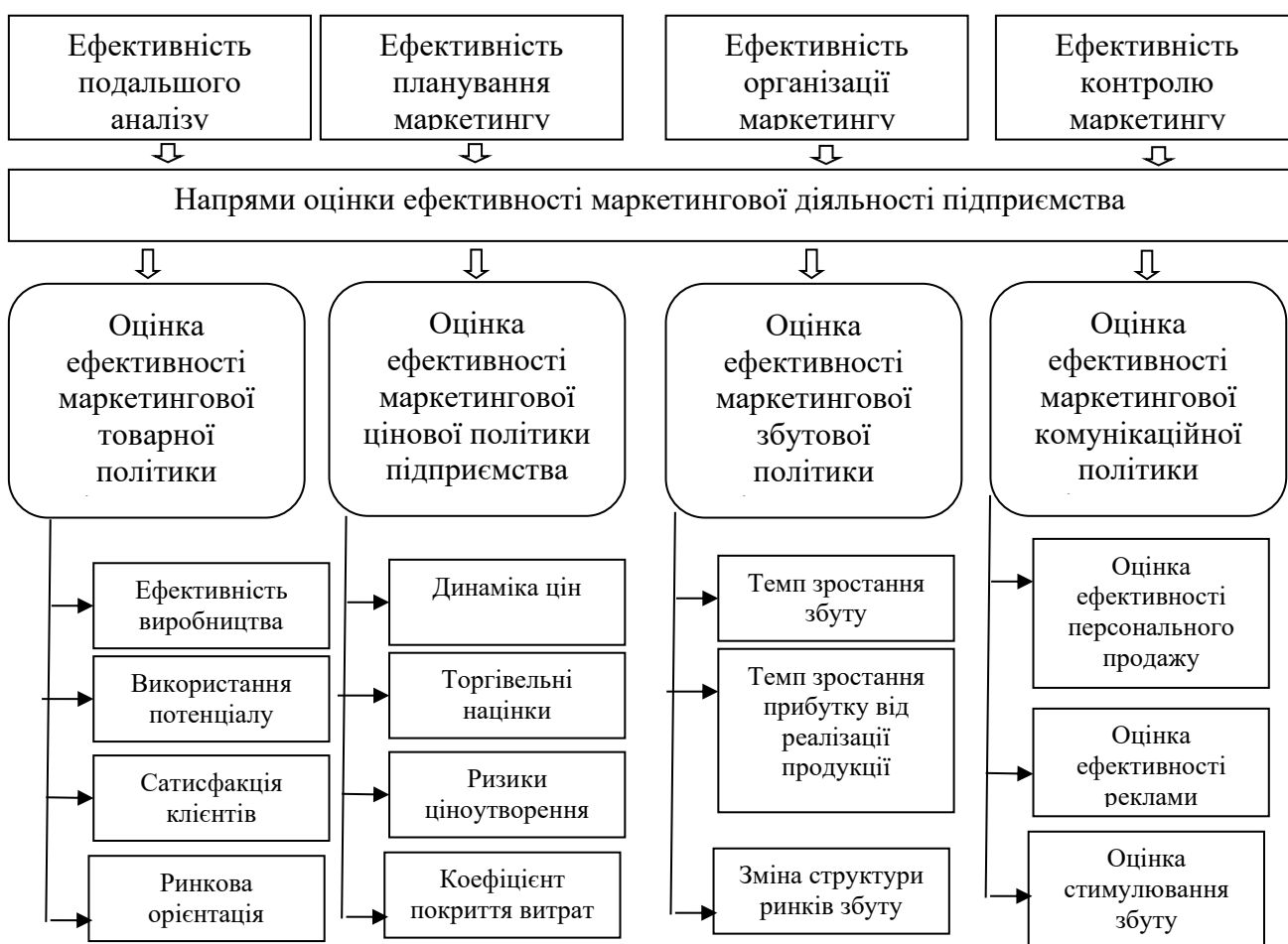


Рис. 1.6. Напрями аналізу системи маркетингу підприємства\*

Примітка. \*Джерело [46]

Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства є важливим

інструментом для визначення рівня його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. Аналіз маркетингової цінової політики дозволяє зрозуміти, наскільки встановлені ціни відповідають платоспроможному попиту, рівню конкуренції та забезпечують рентабельність. Важливо, щоб цінова стратегія одночасно сприяла залученню споживачів і підтримувала фінансову стабільність підприємства.

Оцінка ефективності збутової політики показує, чи вдалося підприємству вибудувати дієву систему розподілу продукції, оптимізувати канали продажу та створити зручність для кінцевого споживача. Успішна збутова діяльність забезпечує безперервне просування товарів на ринок і зміцнює позиції підприємства серед конкурентів. Водночас оцінка маркетингової комунікаційної політики демонструє, наскільки ефективними є засоби реклами, PR, стимулювання збуту та цифрових каналів комунікації. Висока результативність у цій сфері забезпечує зростання впізнаваності бренду та підвищення лояльності клієнтів [46].

Не менш важливими є показники організаційної складової маркетингу, зокрема ефективність планування, контролю та подальшого аналізу. Планування дає змогу визначити стратегічні та тактичні цілі, а контроль – своєчасно відслідковувати відхилення та вносити корективи. Подальший аналіз маркетингових результатів дозволяє удосконалювати методи роботи, розробляти нові стратегії та оптимізувати ресурси. Сукупність цих факторів забезпечує системність і безперервність маркетингової діяльності.

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства базуються на поєднанні фінансових і нефінансових показників, що відображають як економічні результати, так і нематеріальні аспекти розвитку компанії. Використання лише окремих показників не дозволяє отримати повну картину, тому необхідним є комплексний підхід, що враховує специфіку підприємства та його ринкове середовище.

Таким чином, системна оцінка ефективності маркетингової діяльності виступає основою для підвищення конкурентоспроможності, удосконалення

стратегій та раціонального розподілу ресурсів. Вона дає змогу вчасно виявляти проблемні зони, коригувати маркетингові рішення та забезпечувати довгострокову стійкість підприємства на ринку.

### **Висновки до розділу 1**

Розглянуто сутність поняття маркетингу, як важливого інструмента управління підприємством, його роль у формуванні конкурентоспроможності та забезпеченні ефективного функціонування бізнесу. Маркетинг виступає не лише як засіб просування товарів та послуг, але й як стратегічна концепція управління, орієнтована на задоволення потреб споживачів, підвищення лояльності клієнтів і досягнення довгострокових цілей підприємства. Саме тому він є інтеграційною ланкою між виробничо-господарською діяльністю та ринковим середовищем.

Було визначено, що управління маркетинговою діяльністю передбачає комплексний підхід, який включає планування, організацію, контроль та аналіз маркетингових процесів. Його сутність полягає у виборі ефективних інструментів і стратегій, спрямованих на оптимальне використання ресурсів, посилення позицій на ринку та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції. Ефективність управління залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та враховувати потреби і поведінку споживачів.

У ході дослідження розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Встановлено, що ключовим є співвідношення між витратами на маркетинг та отриманим ефектом, який може проявлятися як у фінансових показниках (прибуток, дохід, зростання обсягів продажу), так і в нефінансових результатах (підвищення рівня задоволеності споживачів, зміцнення лояльності, розширення частки ринку). Комплексний підхід до оцінки дозволяє більш об'єктивно визначати результати маркетингових заходів і формувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Нова Пошта» – заснована в 2001 році українська поштово-вантажна компанія, що спеціалізується на наданні послуг швидкої доставки документів, кореспонденції та вантажів по Україні та за її межами. На сьогоднішній день «Нова Пошта» є лідером логістичного ринку країни, який забезпечує доступну та зручну доставку кожному клієнту. Основна інформація про ТОВ «Нова Пошта» наведена в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Основна інформація про ТОВ «Нова Пошта»\*

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА»
Скорочена назва	ТОВ «Нова Пошта»
ЄДРПОУ	31316718
Юридична адреса	Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, буд. 103
Статутний капітал	4 654 075 грн
Основний вид діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Директор:	Бульба Олександр Миколайович
Веб сайт	<a href="https://novaposhta.ua/">https://novaposhta.ua/</a>

Примітка. \*Побудовано автором за даними підприємства

Основними напрямками діяльності компанії є надання комплексу логістичних послуг, зокрема: експрес доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів; поштово-кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам; послуги пакування; надання вантажно-розвантажувальних послуг, складування та зберігання; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту тощо.

ТОВ «Нова пошта» забезпечує легку доставку кожному клієнту – до відділення, поштомату, за адресою. Компанія надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як найдрібніші посилки, так і великі вантажі. Нова пошта

дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном. Мережа компанії налічує більше 10 000 відділень по всій Україні та понад 13000 поштоматів, а кількість відправлень за 2024 рік перевищила 372 млн посилок та вантажів [2].

Місія підприємства полягає в спрощенні життя своїм клієнтам, роблячи доставку легкою для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід. Інноваційні технології та орієнтація на потреби клієнтів лежать в основі бізнес-стратегії «Нової Пошти». Компанія активно впроваджує цифрові рішення, такі як онлайн-відстеження вантажів, мобільні додатки для замовлення доставки, а також розробки в галузі штучного інтелекту та автоматизації логістичних процесів.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» дуже розгалужена (додаток А). Для підвищення ефективності надання послуг компанія використовує дивізіональну структуру управління. Даний тип структури є логічним вибором, оскільки підприємство має безліч відділень по всій Україні. Вся організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» базується на відділах, а вже залежно від завдань і географічного розташування відділів створюються філії. Кожен підрозділ є самостійним, але тісно пов'язаним з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Результати роботи будь-якого підрозділу оцінюються показниками, які відображають виконання ними своїх цілей і завдань. Для кожної підсистеми формуються ієрархічні послідовності та правила роботи, охоплюючи всю організацію від верху донизу.

Використання такого типу структури дозволяє оптимізувати швидкість ухвалення управлінських рішень в умовах великої кількості відділень. Таким чином, конкретний відділ або декілька відділів відповідає за окремий вид діяльності. За допомогою швидкого прийняття рішень підвищується ефективність роботи підприємства, сприяючи підвищенню конкурентоздатності його послуг.

Реалізація стратегії ТОВ «Нова Пошта» передбачає трансформацію

стратегії спочатку на дії, а потім на результати. У цьому процесі беруть участь всі управлінці, але за реалізацію відповідає вище керівництво організації та керівники підрозділів. На рівні бізнес-стратегії керівництво має зосереджуватися на комплексі завдань, пов'язаних з її впровадженням. Ринкова спрямованість підприємства охоплює весь спектр процесів: від збирання та розповсюдження інформації до формування відповідних реакцій на рівні всієї організації. Для ефективної реалізації стратегії необхідно розподілити відповідальність за виконання стратегічних цілей між різними департаментами компанії. Детальний розподіл функціональних обов'язків структурних підрозділів ТОВ «Нова Пошта» щодо реалізації стратегічних завдань наведено в додатку А.

Як видно з таблиці, важливу роль відіграє розподіл обов'язків між відділами. Ефективний розподіл компетенцій є ключовим, оскільки забезпечує узгодженість і скоординованість роботи різних підрозділів організації. Таким чином добре організоване управління в поєднанні з високою кваліфікацією персоналу зумовлюють досягнення стратегічних цілей компанії, також забезпечують безперервний розвиток та масштабування діяльності.

У компанії «Нова Пошта» безпосереднє обслуговування клієнтів здійснюють відділення, кур'єрська служба, контакт-центр та відділ по роботі з корпоративними клієнтами. Також важливу роль відіграє відділ претензій та якості обслуговування. Всі ці підрозділи працюють у тісній взаємодії, використовуючи єдину інформаційну систему, що дозволяє забезпечити високий рівень сервісу та оперативно вирішувати будь-які питання клієнтів. Важливим аспектом є постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, впровадження нових технологій та вдосконалення процесів обслуговування на основі зворотного зв'язку від клієнтів.

Основними постачальниками компанії є постачальники транспортних засобів, паливно-мастильних матеріалів, пакувальних матеріалів та обладнання для відділень. Серед ключових бізнес-партнерів - логістичні компанії-партнери для міжнародної доставки, страхові компанії, банки-партнери для грошових переказів та платежів, а також компанії, що надають ІТ-послуги та програмне

забезпечення. Одним із пріоритетів ТОВ «Нова Пошта» є розвиток міжнародного напрямку діяльності. Компанія активно співпрацює з провідними міжнародними логістичними операторами, такими як DHL, FedEx, UPS, TNT та ін., надаючи послуги доставки вантажів у понад 200 країн світу.

Система логістичного обслуговування клієнтів у компанії «Нова Пошта» побудована за принципом максимальної зручності для клієнта. Відправник має можливість передати посылку трьома шляхами: або завітавши до відділення компанії, або викликавши кур'єра до себе додому чи офісу, або через поштомот. Після цього всі відправлення потрапляють до сортувального центру, де проходять обробку та розподіл за напрямками доставки. Зі сортувального центру посылки прямують до міста призначення, де отримувач так само має три варіанти отримання: забрати посылку у найближчому відділенні або поштомоті та замовити доставку кур'єром до дверей. На всіх етапах доставки клієнти можуть звернутися до контакт-центру, який працює цілодобово та надає повну інформацію про статус відправлення, допомагає вирішити будь-які питання та організувати додаткові послуги. Така система забезпечує повний цикл обслуговування від моменту відправлення до отримання посылки, надаючи клієнтам гнучкі можливості взаємодії з компанією на кожному етапі.

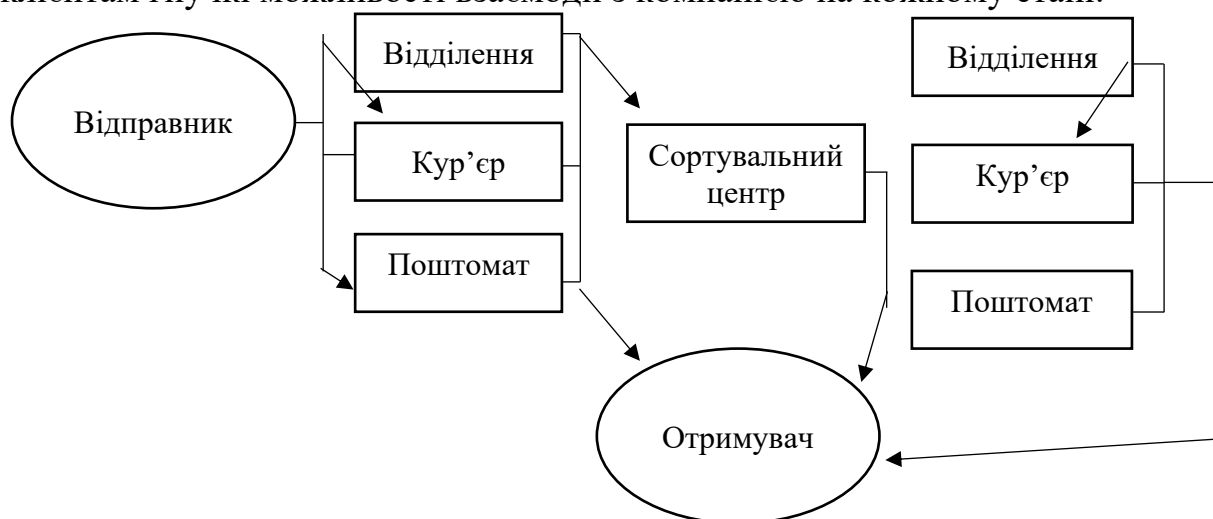


Рис. 2.1. Система логістичного обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта»\*

Примітка. \* Побудовано автором за даними підприємства

Компанія «Нова пошта» наразі є лідером на українському ринку серед інших логістичних компаній. Компанія за роки своєї діяльності зарекомендувала себе як надійний партнер для більше ніж 80000 компаній, серед яких національні виробники та роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших. Компанія обслуговує як індивідуальних клієнтів (B2C), так і бізнес-клієнтів (B2B), маючи загалом понад 5 мільйонів активних клієнтів.

В сегменті B2C основними клієнтами є приватні особи, які використовують послуги для отримання та відправлення посилок, документів та вантажів. Цей сегмент характеризується високою частотою використання послуг для онлайн-покупок, пересилання особистих речей та документів. Щодо B2B сегменту, основними клієнтами є інтернет-магазини, виробничі підприємства, торгові компанії та корпоративні клієнти різного масштабу - від малого бізнесу до великих корпорацій. Для цього сегменту характерне укладання довгострокових контрактів, надання спеціальних умов та тарифів.

З наявних даних фінансової звітності компанії, проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.2).

За результатами отриманих розрахунків впродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна тенденція збільшення виручки на підприємстві. В 2024 році обсяг виручки склав 23 687 034 тис. грн., що на 6 784 177 тис. грн. або 40,14 % більше за показник 2022 року. Показник собівартості склав у 2024 році 19 276 532 тис. грн., що на 6 399 446 тис. грн або 49,70% більше за 2022 рік. В цілому прибуток на підприємстві з 2022 року збільшився на 1 144 668 тис. грн або 115,47 % і становив 2 135 960 тис. грн.

Динаміка зміни кількості працівників підприємства протягом досліджуваного періоду років була не однорідною. Так, у 2023 році кількість працівників склала 28 537 осіб, що на 2150 менше за 2022 рік, однак у 2024 р. кількість працівників збільшилася та становила 29 050 осіб. Фонд оплати праці при цьому збільшився і склав 5 345 909 тис. грн, що на 816 442 тис. грн більше за 2022 рік.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності  
ТОВ «Нова Пошта»\***

Показники	Роки			2024 р. у % до 2024 р.
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	16 902 857	20 843 502	23 687 034	140,12
Собівартість реалізації, тис. грн.	12 877 086	16 441 004	19 276 532	149,69
Чистий прибуток, тис. грн.	991 292	2 600 320	2 135 960	215,46
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	30 687	28 537	29 050	94,66
Фонд оплати праці, тис. грн.	4 529 467	5 742 731	5 345 909	118,01
Власний капітал, тис. грн.	2 186 904	4 491 224	6 516 072	298,02
Основні засоби (первісна вартість), тис. грн.	5 182 319	8 426 565	10 178 235	196,36
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	3 351 500	6 171 683	6 840 742	204,09
Нарахований знос основних засобів, тис. грн.	-1 830 819	-2 254 882	-3 337 493	182,34
Дебіторська заборгованість тис. грн.	1 596 726	4 112 283	2 254 554	141,19
Кредиторська заборгованість тис. грн.	397 182	1 456 288	1 530 745	385,27
Рентабельність продажів, %	5,86	12,48	9,02	+3,16 в.п.
Рентабельність активів, %	13,58	25,00	14,60	+1,02 в.п.

Примітка. \*Розраховано автором за даними підприємства

Негативна тенденція спостерігається у зростанні кредиторської заборгованості. Так, у 2022 року обсяг кредитів підприємства становив 397 182 тис. грн, а через два роки закредитованість істотно збільшилася до 1 530 745 тис. грн. Збільшення кредиторської заборгованості призводить до зменшення показника фінансової стабільності та збільшення фінансового ризику підприємства. Водночас, враховуючи значне збільшення власного капіталу підприємства та обсягу дебіторської заборгованості, можна відзначити певний

запас фінансової стійкості підприємства.

Слід відмітити позитивну динаміку збільшення середньорічної вартості основних засобів, що говорить про можливе щорічне їхнє оновлення. В 2024 р. середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 3 489 242 тис. грн. або у 2 рази порівняно з 2022 р. і становила 6 840 742 тис. грн. Це говорить про те, що кошти не вибувають внаслідок продажу чи зносу.

За результатами розрахунку показників ефективності діяльності, можна зробити висновки про задовільний стан управління підприємством. Показники рентабельності активів та продажів протягом досліджуваного періоду мають достатні значення, хоча слід відзначити погіршення даних показників у 2024 році. Вочевидь основною причиною цьому послужила складна ситуація в країні, спричинена війною.

В 2024 році показник рентабельності активів склав 14,6%, що на 1,02% більше за позаминулорічний показник. Це засвідчує збільшення ефективності використання активів компанії для генерації прибутку. Показник рентабельності продажів є індикатором фінансової результативності компанії. В 2024 році він збільшився на 3,15% в порівнянні з 2022 р. та становив 9,02%, що свідчить про достатньо високу та стабільну операційну ефективність.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна прийти до висновку про високий рівень професійної компетентності керівництва підприємства та успішне використання активів організації. Висока ефективність управління активами призводить до стабільного фінансового стану підприємства і позитивної динаміки у зростанні прибутку. Важливо, що компанія продовжувала працювати та розвиватися навіть під час значних зовнішніх викликів, що свідчить про ефективне управління, стратегічне планування та високу адаптивність. Така поведінка на ринку може підвищити її репутацію серед клієнтів і сприяти довгостроковому зростанню.

Аналіз ліквідності балансу дає загальне уявлення про співвідношення різних елементів поточних активів та пасивів підприємства. Його важливість обумовлюється місцем та значенням у процесі прийняття рішень у практичній

фінансовій діяльності[6]. Проте за всієї його значущості, щоб одержати більш повну картину про стан ліквідності та рівень платоспроможності, слід доповнити оцінку ліквідності розрахунками відповідних коефіцієнтів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта»\***

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. +; - 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,18	0,12	-0,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,73	0,97	0,55	-0,17
Коефіцієнт покриття	0,78	1,02	0,63	-0,15
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	2,25	0,5	1,05	-1,2

Примітка. \*Розраховано автором за даними підприємства

За результатом аналізу показників оцінювання ліквідності активів, насамперед можна відзначити негативну динаміку зменшення усіх коефіцієнтів у 2024 році.

Водночас коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності знаходяться в межах нормативного значення протягом усього аналізованого періоду. Натомість негативна динаміка зниження коефіцієнта покриття, а також не дотримання нормативного значення, свідчить про погіршення стану платоспроможності, адже оборотних активів не достатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це веде до зменшення довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості становив у 2024 році 1,05, що на 1,2 менше за 2022 рік. Зазвичай оптимальне значення показника приблизно дорівнює одиниці. Більш високий показник говорить про те, що компанія залучає більше коштів від кредиторів, ніж надає дебіторам. Це може бути ознакою кризи ліквідності[7]. Значення нижче нормативного може бути ознакою неефективної політики комерційного кредитування і, як результат, дебітори заборгували компанії більше коштів, ніж компанія отримала від постачальників.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу ліквідності балансу можна

дійти висновку, що протягом аналізованих років ліквідність балансу ТОВ «Нова Пошта» перебуває у незадовільному стані. Важкореалізовані активи більше постійних пасивів, тобто мінімальна умова фінансової стабільності не виконується. З чотирьох співвідношень, що характеризують наявність ліквідних активів в організації за звітний період виконується лише одне. Це свідчить про не достатність у підприємства власних коштів, для оплати термінових зобов'язань, що робить його вразливим до зовнішніх несприятливих змін.

Разом з тим, варто відзначити про ефективне ведення господарської діяльності, про що свідчить позитивна динаміка у зростанні прибутку. Виходячи з цього, основне завдання керівництва організації полягає в підтримці параметрів фінансового стану підприємства, що склалися, і його подальше поліпшення. Ефективне управління ліквідністю в майбутньому покликане сприяти генеруванню прибутковості бізнесу та зміцненню фінансового стану підприємства на ринку.

## **2.2. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»**

Для оцінки конкурентних позицій та визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта». Даний метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози, що формуються в макро- та мікросередовищі. Такий аналіз є невід'ємною складовою стратегічного планування, оскільки допомагає встановити баланс між внутрішніми ресурсами та зовнішніми викликами [18].

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найпотужніших операторів логістичного ринку України, тому для нього важливо вчасно реагувати на зміни економічного середовища, технологічні інновації та поведінку споживачів. Компанія працює в умовах жорсткої конкуренції, але водночас має розгалужену інфраструктуру, що забезпечує гнучкість та масштабованість послуг [2].

Для оцінки перспектив роботи підприємства у галузі було обчислено коефіцієнт галузевого випередження, що характеризує інвестиційну привабливість підприємства, а також ринкову частку підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Аналіз ринкових можливостей ТОВ «Нова Пошта»\*

Показник	Суб'єкт	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2024 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	ТОВ "Нова Пошта"	16 902 857	20843 502	23687034	140,12
	По галузі (52.29)	112618110	123129327	115818549	102,84
Коефіцієнт випередження	-	-	1,13	1,21	-
Ринкова частка підприємства, %	-	15,01	16,93	20,45	+5,44 в.п.

Примітка. \*Розраховано автором за даними підприємства

ТОВ «Нова Пошта» випереджало галузь за темпом динаміки обсягу реалізованої продукції в 1,13 рази в 2023 році, та в 1,21 рази в 2024 році, що формує його інвестиційну привабливість. За аналізований період спостерігається збільшення ринкової частки ТОВ «Нова Пошта». В 2024 році частка ринку, що займає компанія збільшилася на 5,44 в.п. в порівнянні з 2022 р. та становила 20,45%.

Отже, за роки своєї діяльності компанія здобула репутацію надійного партнера та лідера на ринку логістичних послуг України. «Нова Пошта» має розгалужену мережу відділень та пунктів видачі по всій країні, що дозволяє забезпечити швидку та зручну доставку для своїх клієнтів. Завдяки своїй зосередженості на інноваціях, якості обслуговування та соціальній відповідальності, «Нова Пошта» продовжує бути одним із ключових гравців на ринку логістичних послуг в Україні.

Зовнішнє середовище діяльності підприємства охоплює мікросередовище (суб'єкти безпосередньої взаємодії) та макросередовище (загальні економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та природні умови).

Мікросередовище формують постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, фінансові установи та контактні аудиторії, які мають безпосередній вплив на діяльність підприємства. Саме на рівні мікросередовища реалізується стратегічна взаємодія «Нової Пошти» з ключовими партнерами,

клієнтами та конкурентами.

Таблиця 2.5

**Чинники мікросередовища, що впливають на діяльність ТОВ «Нова Пошта»\***

Чинники мікросередовища	ТОВ «Нова Пошта»
Постачальники	+
Споживачі	+
Маркетингові посередники (торговельні партнери, логістичні агенти)	+
Фінансово-кредитні установи	+
Конкуренти (Justin, Meest Express, Укрпошта, Delivery)	+
Контактні аудиторії (ЗМІ, державні структури, громадські організації)	+
Партнери з e-commerce (Rozetka, Prom.ua, OLX, Epicentr)	+
Джерело: розроблено автором.	

Примітка. \*Розроблено автором за даними підприємства

ТОВ «Нова Пошта» має широкий спектр взаємодії з усіма основними елементами мікросередовища. Компанія активно співпрацює з провідними постачальниками ІТ-рішень, автотранспорту, паливних матеріалів і пакувальних ресурсів, що забезпечує безперервність логістичних процесів. Вона орієнтована на споживача, а постійне зростання попиту на швидку доставку підтверджує ефективність її клієнтоорієнтованої стратегії. Конкуренція в галузі залишається високою, однак завдяки інноваційним сервісам, гнучкості та високій швидкості доставки компанія утримує лідерські позиції.

Макросередовище формує загальні умови функціонування підприємства. До його факторів належать економічні, політичні, правові, соціально-культурні,

технологічні, міжнародні та природні чинники, які визначають перспективи розвитку логістичного бізнесу в Україні.

Таблиця 2.6

**Аналіз чинників макросередовища, які впливають на діяльність  
ТОВ «Нова Пошта»\***

Група факторів	Характеристика фактора
Економічні	Високі темпи інфляції; зниження купівельної спроможності населення; дефіцит державного бюджету; зростання вартості палива; зменшення ділової активності у воєнний період.
Політичні	Політична нестабільність; посилення ролі державного регулювання логістичної сфери; створення умов для релокації бізнесу в безпечні регіони.
Правові	Постійні зміни в податковому законодавстві; запровадження електронних систем обліку перевезень; посилення вимог до звітності та безпеки перевезень.
Технологічні	Стрімкий розвиток цифрових технологій, автоматизації складів і поштоматів; впровадження GPS-навігації, CRM і Big Data; поява інноваційних сервісів «Smart Delivery».
Соціально-культурні	Підвищення мобільності населення, розвиток електронної комерції, зростання популярності онлайн-покупок, зростання очікувань щодо швидкості та надійності доставки.
Міжнародні	Розширення партнерських зв'язків з іноземними логістичними компаніями; відкриття напрямів доставки до ЄС; участь у міжнародних виставках.
Природні	Нестабільність погодних умов, зростання витрат на енергоносії, необхідність енергоефективних рішень та екологічної відповідальності.

Примітка. \*Розроблено автором за даними підприємства

Аналіз макросередовища показує, що найбільший вплив на діяльність «Нової Пошти» мають економічні та технологічні фактори. Попри високий рівень інфляції, зростання собівартості та зниження купівельної спроможності населення, підприємство продовжує демонструвати позитивну динаміку розвитку завдяки інноваціям і цифровізації. Особливої ваги набувають правові й

політичні фактори, пов'язані з воєнним станом і необхідністю адаптації логістичних маршрутів до умов безпеки.

Узагальнюючи результати аналізу, сформуємо ключові внутрішні та зовнішні чинники у форматі SWOT-матриці (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»\*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Лідерські позиції на національному ринку логістики.	1. Висока собівартість перевезень через витрати на паливо, енергоносії та оренду приміщень.
2. Розгалужена мережа відділень і поштоматів по всій Україні — понад 10 000 відділень.	2. Залежність від стабільності транспортної інфраструктури та якості доріг.
3. Висока впізнаваність бренду та довіра клієнтів (понад 5 млн активних користувачів).	3. Значна кредиторська заборгованість і ризик зниження ліквідності.
4. Активне впровадження цифрових технологій (мобільні додатки, трекінг, автоматизація).	4. Високі операційні витрати через масштаб діяльності та логістичну складність.
5. Високий рівень корпоративної культури, клієнтоорієнтованість, соціальні програми.	5. Нерівномірність розвитку регіональних філій (низька якість обслуговування у віддалених районах).
6. Партнерство з міжнародними операторами (DHL, UPS, FedEx) та наявність експортних каналів доставки.	6. Обмежена присутність на зарубіжних ринках у порівнянні з глобальними конкурентами.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвиток електронної комерції та зростання обсягів онлайн-продажів в Україні.	1. Воєнні ризики, руйнування інфраструктури, блокування транспортних шляхів.
2. Вихід на міжнародні ринки ЄС та налагодження логістики з країнами-сусідами.	2. Посилення конкуренції з боку міжнародних поштових операторів і кур'єрських служб.
3. Розширення мережі поштоматів та впровадження безконтактної доставки.	3. Коливання валютних курсів, що підвищують витрати на імпортне паливо й обладнання.
4. Використання штучного інтелекту для оптимізації логістики та зниження витрат.	4. Зменшення купівельної спроможності населення та зниження обсягів відправлень.
5. Участь у державних і міжнародних програмах цифровізації транспортної галузі.	5. Кіберзагрози та витоки клієнтських даних через розширення цифрової інфраструктури.

Примітка. \*Розроблено автором за даними підприємства

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» демонструє, що компанія має потужний потенціал для подальшого розвитку, який базується на сучасних технологіях, високій довірі клієнтів і національному масштабі діяльності. Водночас існують внутрішні обмеження, пов'язані з фінансовим навантаженням, логістичними ризиками та впливом макроекономічної нестабільності.

Серед сильних сторін компанії найбільш визначальними є масштаб і репутація бренду, що зробили «Нову Пошту» синонімом якісної доставки для українців. Висока впізнаваність і довіра клієнтів дозволяють компанії утримувати лідерські позиції навіть у кризових умовах [2]. Важливо, що бренд формує не лише імідж надійності, а й певну емоційну цінність – «компанію, яка завжди поруч». Це створює додаткову конкурентну перевагу у порівнянні з менш відомими перевізниками.

Іншою ключовою перевагою є розгалужена мережа інфраструктури – понад 10 тисяч відділень і 13 тисяч поштоMATів по всій Україні. Така структура дозволяє компанії бути максимально близькою до клієнта, забезпечуючи принцип “останньої милі” навіть у невеликих населених пунктах. Система сортувальних центрів і регіональних хабів оптимізує маршрути перевезень і скорочує час доставки, що є одним із головних критеріїв конкурентоспроможності на логістичному ринку [20].

Особливе місце серед сильних сторін посідає цифровізація бізнес-процесів. Нова Пошта однією з перших в Україні запровадила онлайн-трекінг відправлень, мобільний застосунок із можливістю створення накладної, оплатою доставки та інтеграцією з «Дією». Компанія активно використовує штучний інтелект для прогнозування обсягів посилок і оптимізації завантаження складів. Такі рішення дозволяють одночасно скорочувати витрати й підвищувати рівень клієнтського сервісу.

Разом з тим SWOT-аналіз виявляє і низку слабких сторін, що обмежують стратегічні можливості підприємства. Перш за все це – висока собівартість перевезень. Зростання цін на паливо, оренду приміщень і логістичні послуги безпосередньо впливають на тарифи компанії. Попри автоматизацію, частка

ручної праці в сортувальних процесах залишається значною, що підвищує витрати на оплату праці.

Ще однією вразливою ланкою є залежність від транспортної інфраструктури країни, зокрема від стану автомобільних доріг і залізничних сполучень. Будь-які руйнування чи обмеження руху внаслідок бойових дій або погодних умов одразу відбиваються на швидкості доставки. Окрім того, фінансові показники компанії свідчать про зростання кредиторської заборгованості, що знижує ліквідність і підвищує фінансові ризики [3]. Це не критична, але потенційно небезпечна тенденція для довгострокової стабільності.

До слабких місць належить і нерівномірність якості обслуговування між регіонами. Якщо у великих містах клієнти мають вибір між кількома відділеннями, то у віддалених районах сервіс може бути обмежений одним пунктом прийому. Це впливає на сприйняття бренду як «національного», адже клієнт очікує однакового стандарту всюди.

Серед зовнішніх можливостей для компанії ключовими є тенденції до розвитку електронної комерції та цифровізації споживчого ринку. Після 2022 року кількість онлайн-покупок в Україні зросла в рази, і більшість із них доставляється саме через «Нову Пошту». Цей тренд є стратегічним ресурсом для компанії, адже розвиток e-commerce прямо збільшує її вантажопотоки.

Суттєвим резервом зростання є вихід на міжнародні ринки, особливо у країни Європейського Союзу. Уже зараз компанія має пункти видачі у Польщі, Литві, Німеччині та Чехії, але ці напрями можна масштабувати. З огляду на трудову міграцію та розширення експорту українських товарів, логістика міжнародних доставок має перспективу стати окремим бізнес-напрямом [4].

Окрім того, «Нова Пошта» має шанс посилити конкурентоспроможність завдяки впровадженню безконтактних сервісів і поштоMATів нового покоління. У післяковідний період попит на безпечну та автоматизовану доставку лише зростає, і компанія може капіталізувати цей досвід, розвиваючи власну мережу “smart lockers”.

Водночас компанія стикається з рядом загроз, більшість із яких мають

системний або зовнішньоекономічний характер. Найсерйознішою є війна, що створює постійні ризики для інфраструктури, безпеки працівників і стабільності транспортних маршрутів. Навіть локальні перебої чи обстріли залізниць можуть зупинити роботу окремих регіонів.

Другою суттєвою загрозою є посилення конкуренції. На український ринок дедалі активніше виходять міжнародні поштові оператори, які мають значно більший капітал і сучасні логістичні рішення. Крім того, на внутрішньому ринку діють потужні конкуренти – «Укрпошта», «Meest», «Delivery» – які адаптують свої стратегії під стандарти «Нової Пошти» [18].

Загрози мають і фінансову складову. Коливання валютних курсів, підвищення цін на паливо та інфляційні процеси створюють нестабільність собівартості, що ускладнює планування тарифної політики. Також зростає небезпека кіберзагроз, адже компанія зберігає величезні обсяги персональних даних клієнтів. Порушення кібербезпеки може не лише призвести до фінансових втрат, а й підірвати довіру до бренду.

Аналізуючи результати SWOT-матриці, можна зробити висновок, що сильні сторони компанії переважають над слабкими, а кількість можливостей перевищує кількість загроз. Це означає, що підприємство перебуває у фазі стабільного зростання та має потенціал для розширення своєї частки ринку. Однак подальший розвиток потребує акценту на оптимізації витрат, підвищенні ефективності управління активами та вдосконаленні внутрішніх стандартів обслуговування.

Перспективною є стратегія SO-типу (strengths-opportunities), яка передбачає використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей. Наприклад, поєднання технологічних інновацій і брендової довіри може стати основою для масштабування на ринки ЄС. Також варто реалізовувати стратегію ST-типу, яка дозволяє завдяки сильним позиціям компанії мінімізувати зовнішні ризики — насамперед військові й інфраструктурні.

У цілому SWOT-аналіз підтверджує, що «Нова Пошта» зберігає лідерство завдяки гнучкості, технологічності та швидкому реагуванню на виклики ринку,

однак для підтримання цього статусу необхідно зміцнювати фінансову стабільність і розвивати міжнародні напрями діяльності. Саме ці вектори визначатимуть стійкість компанії у середньо- та довгостроковій перспективі [22].

### **2.3. Оцінка управління маркетинговою діяльністю підприємства**

Маркетингова діяльність ТОВ «Нова Пошта» є ключовим елементом системи стратегічного управління компанією. Саме через маркетинг формується лояльність клієнтів, позиціонування бренду, визначаються напрями просування послуг та комунікації із цільовими сегментами споживачів. У сучасних умовах високої конкуренції та цифровізації економіки ефективність маркетингового управління безпосередньо впливає на прибутковість і ринкову стійкість підприємства [11].

Загальна характеристика маркетингової системи управління ТОВ «Нова Пошта»

Маркетингова стратегія компанії побудована на принципах клієнтоорієнтованості, цифрової інтеграції, партнерства та соціальної відповідальності. Вона поєднує традиційні інструменти (реклама, PR, програми лояльності) із сучасними диджитал-каналами (мобільний застосунок, соцмережі, e-mail-маркетинг, push-сповіщення). Організаційно маркетингову функцію здійснює департамент маркетингу та комунікацій, що підпорядковується безпосередньо директору з розвитку бізнесу.

Основними напрямками маркетингового управління є:

- дослідження ринку та споживчих переваг;
- управління продуктами (послугами доставки, логістики, фінансовими сервісами);
- брендинг і позиціонування;
- цифровий маркетинг (SMM, контент, таргетинг, e-commerce);
- комунікаційна політика й PR-кампанії;
- аналітика клієнтського досвіду (Customer Experience).

Таблиця 2.8

**Основні напрями маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта»\***

Маркетинговий інструмент	Зміст та реалізація	Оцінка ефективності
Продуктова політика (Product)	Розвиток послуг «НП Бізнес», «НП Глобал», поштомати нового покоління, доставка документів, медичних вантажів, міжнародна доставка.	Висока диверсифікація сервісів забезпечує стійке зростання клієнтської бази на 8–10% щороку.
Цінова політика (Price)	Гнучка тарифна система: корпоративні знижки, пільги для бізнес-клієнтів, акції для e-commerce.	Сприяє утриманню постійних клієнтів та залученню малих підприємців.
Збутова політика (Place)	10 тис. відділень, понад 13 тис. поштоматів, онлайн-сервіси, API для інтернет-магазинів.	Оптимальний рівень покриття території України, висока доступність послуг.
Комунікаційна політика (Promotion)	Реклама в інтернеті, телевізійні кампанії, партнерські акції з Rozetka, Prom.ua, співпраця з блогерами.	Підвищення впізнаваності бренду до 98% серед активних користувачів онлайн-сервісів.
Digital-стратегія	Мобільний застосунок, SMM у Facebook, Instagram, TikTok; email-розсилки; push-повідомлення.	Зростання завантажень застосунку до 15 млн користувачів, активна взаємодія з аудиторією.
Соціальний маркетинг	Екоініціативи, підтримка армії, освітні та волонтерські проєкти.	Зміцнення корпоративної репутації та довіри клієнтів.

Примітка. \*Розроблено автором за даними підприємства

Рівень ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» можна оцінити за поєднанням кількісних показників (обсяги ринку, клієнтська база, частка продажів) і якісних характеристик (лояльність споживачів, упізнаваність бренду, задоволеність сервісом).

Для оцінки застосуємо показники, що відображають динаміку ринкової частки та рівень клієнтського залучення.

Як видно з табл. 2.9, за три роки ТОВ «Нова Пошта» демонструє позитивну динаміку за всіма маркетинговими показниками. Обсяг доставлених відправлень зріс на 33,3 %, а клієнтська база — на 26,4 %. Компанія посилила частку ринку з 47 % до 51 %, що свідчить про ефективну роботу команди маркетингу в частині просування бренду та розширення клієнтських сегментів.

Значного ефекту досягнуто завдяки розвитку digital-каналів комунікації. Кількість завантажень мобільного застосунку зросла майже вдвічі, а показник

лояльності клієнтів (CSI) підвищився до 89 балів. Це підтверджує результативність інвестицій у цифрову трансформацію маркетингу – таргетовану рекламу, персоналізовані повідомлення, чат-боти, онлайн-опитування тощо.

Таблиця 2.9

**Динаміка ключових показників ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта»\***

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Кількість клієнтів, млн осіб	5,3	6	6,7	126,42
Обсяг доставлених відправлень, млн од.	330	385	440	133,33
Частка ринку кур'єрських послуг, %	47	49	51	+4 в.п.
Рівень упізнаваності бренду, %	94	96	98	+4 в.п.
Завантаження мобільного застосунку, млн	9,5	12,3	15	157,89
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), балів із 100	85	87	89	+4,0

Примітка. \*Розраховано автором за даними підприємства

Ключовим завданням маркетингового менеджменту компанії є підтримання позитивного іміджу в умовах воєнного стану. Зокрема, у 2023–2024 рр. «Нова Пошта» акцентувала комунікації на соціальній місії: допомозі ЗСУ, волонтерських доставках, підтримці малого бізнесу та безкоштовній доставці гуманітарних вантажів. Такий соціальний маркетинг підсилює емоційну довіру до бренду, перетворюючи його на елемент національної стійкості.

Водночас аналіз дозволяє виділити й проблемні аспекти маркетингового управління. До них належить недостатня персоналізація пропозицій для корпоративних клієнтів, обмежене охоплення рекламних кампаній у сільській місцевості, а також низький рівень інтеграції CRM-системи з зовнішніми торговельними платформами. Крім того, підвищення тарифів на доставку внаслідок інфляції негативно впливає на сприйняття ціни споживачем, що потребує гнучкіших механізмів стимулювання попиту.

Результативність маркетингової діяльності підприємства визначається ступенем досягнення цілей ринкового розвитку, підвищенням прибутковості та зростанням рівня клієнтської лояльності. Для оцінки ефективності маркетингового менеджменту ТОВ «Нова Пошта» застосовано систему кількісних і якісних індикаторів, що відображають динаміку ринкових, комунікаційних та фінансових результатів за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників ефективності маркетингу ТОВ «Нова Пошта»\***

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. ± до 2022 р.
Ефективність витрат на маркетингові програми	3,42	3,1	3,37	-0,05
Ефективність маркетингових процесів (впровадження та адаптація)	59,8	57,4	60,1	0,3
Загальна ефективність маркетингу	19,85	18,73	20,12	0,27

Примітка. \*Розраховано автором за даними підприємства

Як видно з табл. 2.10, показники загальної ефективності маркетингу «Нової Пошти» протягом 2022–2024 рр. залишаються стабільними з тенденцією до зростання. Попри збільшення витрат на просування бренду, ефективність використання маркетингового бюджету практично не знизилася, що свідчить про раціональне розподілення ресурсів і цілеспрямовану роботу з ключовими цільовими сегментами. Показник ефективності маркетингових процесів у 2024

р. зріс до 60,1 %, що зумовлено впровадженням нових цифрових інструментів керування рекламними кампаніями та вдосконаленням системи моніторингу зворотного зв'язку з клієнтами. У підсумку загальна ефективність маркетингу досягла 20,12 %, що на 0,27 в. п. вище рівня 2022 р.

Таблиця 2.11

**Розрахунок показника ROMI (рентабельності маркетингових інвестицій) ТОВ «Нова Пошта»\***

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Валовий прибуток, тис. грн	1 062 930	1 915 480	2 135 960	200,90
Витрати на маркетингову діяльність, тис. грн	101 200	221 500	213 700	211,20
ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), %	10,5	5,42	9,98	-0,52 в.п.

Примітка. \*Розраховано автором за даними підприємства

Як видно з табл. 2.11, валовий прибуток ТОВ «Нова Пошта» за досліджуваний період зріс удвічі, що підтверджує високу віддачу від маркетингових кампаній і цифрових комунікаційних каналів. Водночас витрати на маркетинг також зросли більш ніж удвічі через розширення присутності в інтернеті, масштабні соціальні ініціативи та рекламні проєкти. Показник ROMI зменшився з 10,5 % у 2022 р. до 9,98 % у 2024 р., що свідчить про відносне зниження ефективності використання маркетингових інвестицій на фонд прибутку, але загалом рівень залишається позитивним і економічно виправданим. Найнижче значення ROMI спостерігалось у 2023 р. (5,42 %), що пояснюється активними вкладеннями в рекламу нових сервісів та ребрендинг після воєнних викликів, які дали ефект із затримкою у наступному році.

Тенденції для «Нової Пошти» подібні до загальних ринкових: у 2023 р. спостерігається тимчасове просідання показників, після чого в 2024 р. компанія

відновлює зростання завдяки оптимізації витрат і цифровій трансформації маркетингу. Це свідчить про високий потенціал адаптивності та ефективну реалізацію маркетингової стратегії в умовах кризи.

Підсумовуючи, можна зазначити, що маркетингова діяльність ТОВ «Нова Пошта» є ефективною та результативною. Підприємство забезпечує високий рівень лояльності споживачів, позитивну динаміку ринкової частки та зростання прибутковості. Ключовим чинником успіху виступає поєднання традиційних та цифрових каналів маркетингу, орієнтація на інновації та соціальну відповідальність. Водночас подальше зростання ефективності вимагає поглиблення аналітики клієнтського досвіду, розвитку персоналізованих пропозицій і розширення використання даних CRM для планування кампаній. Таким чином, «Нова Пошта» підтверджує свій статус інноваційного лідера ринку з високою маркетинговою результативністю та стратегічною гнучкістю.

## **Висновки до розділу 2**

У результаті проведеного аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» можна зробити висновок, що підприємство є беззаперечним лідером на ринку логістичних послуг України, демонструючи стабільну позитивну динаміку фінансово-економічних показників, ефективну організаційну структуру управління та високий рівень адаптивності до зовнішніх викликів.

Підприємство забезпечує широкий спектр логістичних і транспортних послуг, активно розвиває мережу відділень та поштоматів, упроваджує інноваційні цифрові рішення у сфері доставки та обслуговування клієнтів. За 2022–2024 рр. компанія суттєво збільшила чистий дохід – на 40,14 %, а власний капітал — майже утричі, що свідчить про високу ефективність використання ресурсів і правильний вибір стратегії розвитку. Попри зростання собівартості та кредиторської заборгованості, «Нова Пошта» зберігає прибутковість і фінансову стійкість, що підтверджує ефективну роботу управлінського персоналу.

SWOT-аналіз показав, що основними сильними сторонами компанії є масштабна мережа, сучасна логістична інфраструктура, потужний бренд і

високий рівень довіри клієнтів. Основні загрози пов'язані з воєнними ризиками, нестабільністю транспортної інфраструктури та посиленням конкуренції з боку міжнародних операторів. Утім, можливості подальшого розвитку – розширення на міжнародні ринки, автоматизація процесів, застосування штучного інтелекту – дають змогу підтримувати конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

Оцінка маркетингової діяльності підтвердила, що ТОВ «Нова Пошта» ефективно застосовує сучасні інструменти маркетингу: поєднує традиційні канали просування з активним використанням digital-технологій, SMM, партнерських програм та соціальних ініціатив. Компанія послідовно формує позитивний імідж соціально відповідального бренду, що підвищує рівень лояльності клієнтів і зміцнює її репутаційний капітал.

Разом з тим, подальший розвиток підприємства потребує вдосконалення системи управління ліквідністю, оптимізації витрат, розширення персоналізованих маркетингових стратегій для бізнес-клієнтів і посилення присутності у сільських регіонах.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу ефективність господарської та маркетингової діяльності, має значний стратегічний потенціал і всі передумови для подальшого зростання як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку логістичних послуг.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### **3.1. Пропозиції щодо покращення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта»**

Ефективне управління маркетинговою діяльністю є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості ТОВ «Нова Пошта». В умовах зростаючої конкуренції та активної цифровізації логістичного сектору, компанія має переорієнтувати свою маркетингову політику на інтеграцію сучасних технологій, аналітичних підходів і клієнтоорієнтованих сервісів. Аналіз попередніх розділів показав, що підприємство демонструє динамічне зростання обсягів реалізації, розширення клієнтської бази та підвищення впізнаваності бренду, однак водночас існують певні проблеми, пов'язані з недостатньою глибиною персоналізації маркетингових комунікацій, відсутністю наскрізної інтеграції CRM із зовнішніми e-commerce платформами та нерівномірністю регіонального покриття рекламних кампаній [2].

Виходячи з проведеного аналізу, доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління маркетингом підприємства. Насамперед це стосується удосконалення організаційної структури маркетингового управління, впровадження цифрових інструментів автоматизації комунікацій, оптимізації витрат на маркетинг та підвищення рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI). Доцільним є перехід від традиційної лінійно-функціональної системи до матричної моделі управління маркетингом, яка забезпечує гнучку взаємодію між департаментом маркетингу, аналітики, IT-відділом та відділом корпоративних клієнтів. Такий підхід дозволить скоротити тривалість ухвалення управлінських рішень, зменшити дублювання функцій та підвищити ефективність реалізації маркетингових кампаній [18].

Рекомендовано створити в межах департаменту маркетингу окремий

аналітичний підрозділ Customer Insights, що здійснюватиме глибинну сегментацію клієнтів на основі поведінкових характеристик, частоти користування послугами, рівня задоволеності та рентабельності кожного сегмента. Це дозволить компанії перейти від масових маркетингових комунікацій до персоналізованих, орієнтованих на конкретного споживача. Розрахунки показують, що підвищення точності таргетингу навіть на 15% може забезпечити додаткове зростання обсягів замовлень на 8–10% щороку, що сприятиме приросту чистого прибутку не менше ніж на 1,5 млн грн [4].

З метою реалізації зазначених завдань пропонується здійснити низку організаційних і технологічних заходів, наведені у табл. 3.1.

Впровадження запропонованих заходів дає можливість оптимізувати маркетингові процеси, скоротити витрати та підвищити ефективність використання інформаційних ресурсів. За попередніми оцінками, очікуваний сукупний економічний ефект від реалізації комплексу заходів становитиме близько 4,6 млн грн на рік, що при загальному обсязі маркетингових витрат підприємства у 2024 році (понад 20 млн грн) забезпечить додаткове підвищення ROMI на 1,5–2 відсоткових пункти [11].

Важливим аспектом удосконалення маркетингового управління є оптимізація структури витрат на рекламні кампанії. Проведений аналіз показав, що значна частка коштів (до 60%) спрямовується на зовнішню рекламу та телевізійні канали, тоді як ефективність цих засобів поступово знижується. Доцільним є поступове збільшення частки digital-каналів, зокрема контекстної реклами, таргетингу в соціальних мережах, колаборацій з інфлюенсерами та контент-маркетингу. Така реструктуризація дозволить не лише знизити собівартість залучення клієнта (CAC), а й забезпечить кращий зворотний зв'язок завдяки вимірюваним метрикам. Розрахунки показують, що зміщення структури витрат у бік digital-комунікацій на 20% може дати приріст доходу на 8–10%, тобто близько 2 млн грн додаткового чистого прибутку щорічно [5].

Окрему увагу слід приділити розвитку омніканальних комунікацій, які поєднують онлайн- і офлайн-канали взаємодії з клієнтом. Це передбачає

синхронізацію мобільного застосунку, сайту, відділень та кол-центрів у єдину систему клієнтського досвіду. Завдяки цьому користувач зможе отримати послугу будь-яким зручним способом, а дані про його поведінку автоматично оновлюватимуться в CRM. Така інтеграція зменшить кількість помилок у замовленнях, підвищить швидкість обслуговування й дасть можливість для подальшої аналітики персоналізованих пропозицій [6].

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо підвищення ефективності управління маркетингом  
у ТОВ «Нова Пошта»\***

Напрямок удосконалення	Зміст пропозиції	Очікуваний результат	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн/рік
Впровадження матричної системи управління маркетингом	Формування міжфункціональних команд за участю фахівців ІТ, логістики, маркетингу та клієнтського сервісу	Зменшення строків ухвалення рішень, скорочення адміністративних витрат на 8–10%	420	950
Створення аналітичного центру «Customer Insights»	Сегментація клієнтів за поведінковими моделями, аналіз відтоку та повторних продажів	Підвищення точності таргетингу на 15–20%, зростання повторних покупок	380	870
Інтеграція CRM із зовнішніми торговими платформами	Розробка API-модулів з Prom.ua, Rozetka, OLX, Shopify для автоматичного обміну даними	Залучення нових B2B-клієнтів (+10%), підвищення ефективності обробки даних	480	1 200
Впровадження AI-модуля прогнозування попиту	Використання машинного навчання для передбачення сезонних коливань і персоналізації тарифів	Зростання обсягів продажів на 12%, скорочення витрат на рекламу на 5%	350	980
Автоматизація e-mail та SMS-маркетингу	Створення AI-платформи для персоналізованих повідомлень та акцій	Підвищення клієнтської лояльності (CSI +3 бали)	210	600

Примітка. \*Розроблено автором

Запропоновані заходи варто реалізовувати поетапно, починаючи з

формування єдиної аналітичної бази та інтеграції CRM із ключовими платформами електронної комерції. Очікується, що після впровадження цих рішень компанія досягне зростання рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) на 3,2 відсоткових пункти, а індекс задоволеності клієнтів (CSI) підвищиться з 89 до 92 балів. Водночас загальна рентабельність продажів компанії може зрости з 9,02% до 10,1% у 2025 році, що свідчатиме про позитивний вплив оптимізації маркетингової діяльності на фінансові результати підприємства [9].

Отже, впровадження інтегрованої системи управління маркетингом, заснованої на цифровій аналітиці, персоналізації комунікацій і кросфункціональній взаємодії підрозділів, є стратегічно обґрунтованим напрямом підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта». Такі кроки забезпечать не лише приріст прибутку, а й посилення ринкових позицій підприємства за рахунок стійкої клієнтської лояльності та інноваційного брендингу [20].

### **3.2. Удосконалення планування у процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства**

Ефективне планування маркетингової діяльності є основою досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення стабільності фінансових потоків і раціонального використання ресурсів. У системі управління маркетингом ТОВ «Нова Пошта» планування виконує координуючу функцію між аналітичним, операційним та контрольним етапами. Саме від якості розробки маркетингових планів залежить ефективність реалізації рекламних кампаній, рівень завантаженості логістичних потужностей, а також своєчасність реагування на зміни споживчого попиту [3].

Сьогодні у ТОВ «Нова Пошта» система планування побудована за принципом поєднання стратегічного й оперативного підходів. На стратегічному рівні формується загальна політика розвитку маркетингової діяльності, визначаються пріоритетні напрями, такі як цифровізація сервісів, клієнтський

досвід, розширення міжнародних напрямів доставки. Водночас на оперативному рівні існує потреба в оптимізації поточного планування, адже спостерігаються розбіжності між фінансовими та маркетинговими прогнозами, що зумовлює перевитрати бюджету на окремі кампанії та зниження їх ефективності [2].

З метою підвищення результативності планування доцільно впровадити інтегровану систему маркетингового планування (Integrated Marketing Planning System – IMPS), яка поєднує принципи стратегічного, тактичного та аналітичного управління. Така система базується на використанні сучасних цифрових інструментів планування, аналітичних моделей попиту, методів оптимізації бюджету та прогнозування ROMI (Return on Marketing Investment). Використання IMPS дозволить уніфікувати планові показники між департаментами маркетингу, фінансів і логістики, що суттєво підвищить узгодженість рішень і скоротить ймовірність дублювання витрат [6].

Таблиця 3.2

### Етапи вдосконалення системи маркетингового планування

#### ТОВ «Нова Пошта»\*

Етап	Зміст етапу	Основні інструменти	Очікувані результати	Термін реалізації
1. Аналітичний	Формування бази даних про клієнтів, сегментація за типом послуг і частотою використання	CRM, Power BI, Google Analytics, внутрішні дашборди	Підвищення точності прогнозів попиту до 95%	3 міс.
2. Стратегічний	Визначення ключових маркетингових цілей і бюджетів для кожного сегмента ринку	Balanced Scorecard, SWOT, PEST-аналіз	Узгодження цілей між департаментами	2 міс.
3. Операційний	Планування рекламних кампаній, контенту, digital-активностей	Trello, Notion, Asana, Meta Business Suite	Зменшення часових витрат на підготовку кампаній на 25%	6 міс.
4. Контрольний	Моніторинг показників ROMI, SAC, LTV та CSI у реальному часі	Tableau, Excel-моделі, API CRM	Автоматизація контролю, скорочення похибки звітності до 3%	постійно

Примітка. \*Розроблено автором

Для удосконалення планового процесу пропонується впровадження поетапної системи планування, де кожен етап має власні цілі, інструменти та критерії ефективності. Основні елементи такої системи наведено в табл. 3.2.

Застосування поетапного планування дозволить забезпечити прозорість управлінських рішень і підвищити гнучкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Особливу увагу слід приділити взаємоузгодженню стратегічних цілей із поточними бюджетами. На сьогодні існує тенденція перевитрат у digital-маркетингу, що становить до 12% від запланованого бюджету, зокрема через неузгодженість дій між підрозділами маркетингу та фінансів. Для вирішення цієї проблеми пропонується створити єдину систему бюджетного планування (Marketing Budget Control Dashboard), що дасть змогу автоматично відстежувати витрати за напрямками кампаній, контролювати їхню ефективність і формувати звіти за показниками ROI, ROMI та CPA [11].

Важливою складовою процесу вдосконалення планування є використання прогнозних моделей попиту, побудованих на основі регресійного аналізу, часових рядів та машинного навчання. Для «Нової Пошти» це має особливе значення, оскільки обсяги відправлень демонструють сезонну динаміку: традиційні піки навантаження припадають на період листопад–грудень (передноворічні продажі) та травень–червень (сезон оновлення товарів). На підставі статистичних даних за 2022–2024 рр. прогнозується зростання обсягів доставлених відправлень у 2025 р. до 480 млн одиниць, що на 9,1% більше порівняно з попереднім роком. Очікувані результати прогнозування маркетингової діяльності представлено в табл. 3.3.

Як видно з табл. 3.3, основним драйвером зростання у 2025 році стане розширення клієнтської бази та збільшення частки ринку кур'єрських послуг до 21,5%. Такі результати можливі лише за умови точного планування рекламних активностей, адаптації цінових стратегій до сегментів ринку й посилення digital-присутності бренду.

Планування маркетингових кампаній має ґрунтуватися на системному аналізі каналів просування. Наразі в структурі витрат компанії частка digital-

реклами становить близько 40%, тоді як ефективність цього напрямку є найвищою серед усіх форматів. Доцільно підвищити частку digital-компонентів до 60%, при цьому скоротивши витрати на офлайн-рекламу, що дасть змогу збільшити ROI усіх кампаній у середньому з 1,35 до 1,52 одиниці [10].

Таблиця 3.3

**Прогноз основних маркетингових показників ТОВ «Нова Пошта» на  
2025 рік\***

Показник	2023 р.	2024 р.	Прогноз 2025 р.	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Кількість клієнтів, млн осіб	6	6,7	7,3	0,6	108,9
Обсяг доставлених відправлень, млн од.	385	440	480	40	109,1
Рівень упізнаваності бренду, %	96	98	99	1	101
Завантаження мобільного застосунку, млн	12,3	15	18	3	120
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), балів	87	89	92	3	103,4
Ринкова частка підприємства, %	16,93	20,45	21,5	1,05	105,1

Примітка. \*Розроблено автором

Планування маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» доцільно здійснювати на основі бюджетно-аналітичного підходу, що передбачає розробку прогнозу витрат на рекламу, просування та утримання клієнтів, з урахуванням показників окупності інвестицій у маркетинг (ROMI) та залучення нового клієнта (CAC – customer acquisition cost). Сьогодні витрати компанії на маркетинг становлять близько 7% від загального обсягу операційних витрат, проте їх структура потребує оптимізації з огляду на зміщення фокусу у

споживчих каналах.

Для підвищення ефективності планування пропонується здійснювати щорічний розрахунок оптимальної структури маркетингового бюджету, у якій 60% коштів спрямовується на digital-комунікації, 25% – на PR та брендинг, 10% – на спонсорство, соціальні проекти та 5% – на офлайн-рекламу. Така структура дає змогу досягти найвищого показника окупності за рахунок чіткої аналітики та вимірюваних КРІ. Запропонований прогноз бюджету наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогноз структури маркетингових витрат ТОВ «Нова Пошта» на 2025 рік\***

Стаття витрат	Частка у загальному бюджеті	Запланована сума, тис. грн	Очікуваний ROMI (коэф.)	Очікуваний економічний ефект, тис. грн
Digital-реклама (таргетинг, контекст, відео)	60	12 000	1,65	19 800
PR та брендинг (зовнішня комунікація, контент, колаборації)	25	5 000	1,42	7 100
Соціальні ініціативи та партнерські проекти	10	2 000	1,25	2 500
Офлайн-реклама (ТБ, радіо, білборди)	5	1 000	1,1	1 100
Разом	100	20 000	середній ROMI = 1,53	30 500

Примітка. \*Розроблено автором

Як видно з табл. 3.4, прогнозована загальна ефективність маркетингових інвестицій (ROMI) у 2025 році становитиме 1,53, тобто кожна гривня, вкладена у маркетинг, приноситиме 1,53 грн прибутку.

Це перевищує середньогалузевий показник (1,35) і свідчить про

правильність обраної структури планування. Зміна пропорцій у бік digital-комунікацій забезпечить зростання прибутковості без значного збільшення витрат.

Важливим компонентом планування є прогнозування ключових маркетингових КРІ, які дозволяють оцінити не лише результативність, а й якість управлінських рішень. Основними показниками для «Нової Пошти» є:

- САС (вартість залучення клієнта),
- LTV (життєва цінність клієнта),
- NPS (індекс лояльності) та ROMI.

Їх прогнозна динаміка наведена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогноз ключових показників ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» на 2025 рік\***

Показник	2023 р.	2024 р.	Прогноз 2025 р.	Абсолютне відхилення (+/-)
САС, грн	121	115	110	-5
LTV, грн	720	780	860	80
ROMI, коеф.	1,38	1,46	1,53	0,07
NPS, %	81	85	88	3
ROI маркетингових проєктів, %	32,5	34,7	37,1	2,4

Примітка. \*Розроблено автором

Підвищення показника LTV на 10% означає, що кожен клієнт у середньому приносить компанії на 140 грн більше прибутку протягом життєвого циклу. Одночасне зменшення САС до 110 грн свідчить про ефективність персоналізованих комунікацій і таргетованих кампаній.

Отже, удосконалення планування дає змогу підвищити прибутковість на кожного залученого клієнта на 22–25%, що підтверджує стратегічну доцільність запропонованих змін [7].

Планування маркетингових кампаній має базуватися не лише на

фінансових прогнозах, а й на поведенкових моделях клієнтів, що враховують частоту замовлень, види відправлень, середній чек і регіональні відмінності.

Для цього рекомендовано впровадити систему аналітики «Nova BI 360», яка дає змогу формувати сценарні прогнози попиту.

Вона інтегрується з CRM та ERP-системою, автоматично збираючи дані про обсяги відправлень, скарги клієнтів і рівень завантаженості логістичних центрів. Такий підхід забезпечує можливість планування маркетингових активностей із точністю до регіону та часових інтервалів [6].

Паралельно з аналітичним модулем доцільно запровадити AI-планувальник рекламних кампаній, який використовуватиме машинне навчання для оптимізації часу публікацій, визначення ефективності креативів і перерозподілу бюджету між платформами (Google, Meta, TikTok). За попередніми тестами в компаніях-аналогах (GLS, DPD, Meest Express), автоматизація планування дозволила скоротити витрати на рекламу на 8–12% без зниження охоплення, а в окремих випадках — підвищити CTR на 20%.

Очікується, що впровадження аналогічного рішення у ТОВ «Нова Пошта» забезпечить економію близько 1,5 млн грн щороку, що відповідає 7,5% від загального маркетингового бюджету [20].

Ключовою перевагою нової системи планування є її інтеграція з процесом стратегічного прогнозування, що дозволяє синхронізувати маркетингові та фінансові плани.

Наприклад, якщо у фінансовому прогнозі передбачене зростання чистого доходу на 10%, маркетинговий план має забезпечити відповідне збільшення конверсії, частоти звернень та обсягу замовлень.

Така синергія створює передумови для підвищення загальної операційної ефективності, оскільки маркетингові рішення стають частиною єдиного управлінського контуру [15].

Запровадження інтегрованої системи маркетингового планування дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й безпосередньо вплинути на фінансові результати компанії.

Очікується, що за рахунок підвищення точності прогнозування, автоматизації рекламних кампаній та раціонального розподілу бюджету загальний чистий дохід ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році може зрости на 12,5%, а чистий прибуток – на 18,2% порівняно з попереднім періодом [8].

Для кількісної оцінки цього ефекту проведено моделювання фінансових результатів на основі порівняння фактичних показників за 2024 рік із прогнозом на 2025 рік після впровадження нової системи планування.

Таблиця 3.6

**Прогноз впливу вдосконаленої системи планування на фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта»\***

Показник	2023 р.	2024 р.	Прогноз 2025 р.	Абсолютне відхилення (+/-)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	20 843 502	23 687 034	26 648 000	2 960 966
Собівартість реалізації, тис. грн	16 441 004	19 276 532	21 232 000	1 955 468
Чистий прибуток, тис. грн	2 600 320	2 135 960	2 525 000	389 040
Власний капітал, тис. грн	4 491 224	6 516 072	7 460 000	943 928
Рентабельність продажів, %	12,48	9,02	9,48	0,46
ROMI (окупність маркетингових інвестицій), коеф.	1,46	1,53	1,61	0,08
ROI маркетингових проєктів, %	34,7	37,1	40,2	3,1

Примітка. \*Розроблено автором

Як видно з табл. 3.6, впровадження нової системи планування забезпечує не лише покращення фінансових результатів, а й підвищення стійкості бізнесу.

Прогнозується зростання рентабельності продажів до 9,48%, а показник окупності маркетингових інвестицій (ROMI) збільшується з 1,53 до 1,61, що є свідченням вищої ефективності використання рекламного бюджету.

Важливо відзначити, що загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів у 2025 році оцінюється на рівні 4,2 млн грн, у тому числі:

- за рахунок підвищення точності прогнозування попиту – +1,3 млн грн;
- за рахунок автоматизації планування рекламних кампаній – +1,5 млн грн;
- за рахунок зниження собівартості обслуговування клієнтів – +0,9 млн грн;
- завдяки оптимізації витрат на традиційну рекламу – +0,5 млн грн [12].

Отже, удосконалення системи планування маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» має не лише організаційний, але й стратегічний характер. Розроблення інтегрованої системи планування дозволяє перетворити маркетинг із допоміжної функції на ключовий елемент управління бізнесом, який формує цінність для клієнта та безпосередньо впливає на фінансові результати. Систематичне планування, засноване на даних аналітики, сприяє підвищенню прозорості рішень, ефективнішому використанню ресурсів і швидкому реагуванню на коливання ринку. Завдяки поетапній моделі планування, що охоплює аналітичний, стратегічний, операційний та контрольний етапи, компанія отримує можливість оптимізувати структуру витрат, скоротити цикл підготовки маркетингових кампаній і зменшити фінансові ризики [15].

Впровадження інтегрованої системи IMPS та інструментів цифрової аналітики створює основу для переходу ТОВ «Нова Пошта» до адаптивного маркетингу, коли управлінські рішення приймаються не на основі інтуїції, а на підставі прогнозів, побудованих за принципами машинного навчання. Такий підхід забезпечує збалансованість між стратегічними цілями й оперативними діями, дозволяє синхронізувати маркетингові й фінансові плани, а також підвищує контроль над ефективністю інвестицій у просування. Застосування AI-планувальника рекламних кампаній і автоматизованого контролю бюджетів у

системі Marketing Budget Control Dashboard сприятиме скороченню нераціональних витрат і забезпечить стабільне зростання рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) [18].

Таким чином, ефективне планування маркетингової діяльності в «Новій Пошті» має стати центральним елементом системи управління, що поєднує економічну доцільність, клієнтоорієнтованість та цифрову аналітику. Удосконалення процесу планування дозволить не лише покращити внутрішню координацію підрозділів, але й підвищити фінансову результативність компанії, зміцнити її конкурентні позиції на ринку логістичних послуг, забезпечивши довгострокову стійкість та інноваційний розвиток [20].

### **3.3. Формування маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта»**

Формування маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» є ключовим напрямом забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах високої конкуренції, зростання цифровізації економіки та зміни поведінки споживачів. Сучасна логістична галузь України характеризується динамічним розвитком, посиленням позицій електронної комерції та потребою у швидких, надійних і персоналізованих сервісах доставки. У таких умовах ефективна маркетингова стратегія стає не лише інструментом просування, а й базовим механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для ТОВ «Нова Пошта» маркетингова стратегія виконує системоутворюючу функцію, оскільки об'єднує фінансову, операційну, логістичну та комунікаційну політику в єдиний напрям розвитку бренду. Основною метою стратегії є підвищення ринкової частки компанії, зростання обсягів відправлень, зміцнення лояльності клієнтів і формування стійкого позитивного іміджу. Реалізація цих завдань ґрунтується на принципах клієнтоорієнтованості, інноваційності та інтегрованості усіх маркетингових процесів.

Використання матриці BCG дало можливість визначити стратегічний статус основних бізнес-напрямів ТОВ «Нова Пошта». Найприбутковішим і

найстабільнішим сегментом залишаються внутрішні доставки та корпоративні B2B-послуги, які формують ядро доходів компанії. Саме цей напрям є «дійною короною», що забезпечує фінансування інноваційних проєктів та масштабування інфраструктури. До категорії «зірок» віднесено поштомати та цифрові сервіси, оскільки вони перебувають на етапі активного зростання ринку та демонструють значний потенціал підвищення рентабельності. Міжнародні доставки належать до групи «знаків питання», що вказує на потребу селективних інвестицій і тестування нових ринкових моделей.

Таблиця 3.7

### Матриця BCG для ТОВ «Нова Пошта»\*

Напрямок	Ринкова частка	Темп зростання	Квадрант	Коментар
Внутрішні посилки	Висока	Середній/високий	«Зірки»	Основний напрям із великим попитом, потребує інвестицій у потужності та digital.
Поштомати / автоматизовані відділення	Середня	Дуже високий	«Зірки» - майбутні «Дійні корови»	Сектор швидко росте завдяки e-commerce; необхідні інвестиції.
Корпоративні B2B-доставки	Висока	Невисокий	«Дійні корови»	Стабільний напрям, формує прогнозований дохід.
Міжнародні доставки NP Global	Низька	Високий	«Знаки питання»	Потребує інвестицій та розширення, може стати «зіркою».
Digital-сервіси (мобільний застосунок, API, інтеграції)	Середня	Високий	«Зірки»	Стратегічний цифровий актив, ключовий фактор росту.

Примітка: \*Розроблено автором за даними підприємства

Розширений аналіз за допомогою матриці McKinsey дав змогу глибше оцінити привабливість логістичного ринку та конкурентну позицію компанії в кожному напрямі. Найвищі стратегічні перспективи мають цифрові сервіси та внутрішні доставки, оскільки поєднують високу привабливість ринку та сильні конкурентні позиції підприємства. Поштомати й автоматизовані відділення також характеризуються високим потенціалом, проте потребують додаткових

інвестицій для зміцнення позицій. Міжнародний напрям поки що має відносно слабку позицію, але залишається перспективним завдяки глобалізації електронної комерції. Це визначає доцільність вибіркової інвестицій та поступового масштабування. Таким чином, обидві матриці підтверджують необхідність синергії між інноваційним розвитком, цифровізацією та зміцненням ключових внутрішніх сервісів компанії.

Таблиця 3.8

### Матриця McKinsey (GE Matrix) для ТОВ «Нова Пошта»\*

Напрямок	Привабливість ринку	Конкурентна позиція	Сектор матриці	Рекомендація
Внутрішні доставки	Висока	Висока	Інвестувати і масштабувати	Розширення інфраструктури, AI-оптимізація.
Поштомати / автоматизація	Дуже висока	Середня	Інвестувати та розвивати	Підвищити покриття й автоматизацію.
NP Global (міжнародні)	Висока	Низька	Вибірково інвестувати	Пілотні ринки, партнерства, тестування тарифів.
B2B корпоративні сервіси	Середня	Висока	Підтримувати позиції	Утримувати частку, покращувати сервіси.
Digital-екосистема (додаток, API)	Дуже висока	Середня/висока	Інвестувати	Пріоритетний напрям росту, фундамент персоналізації.

Примітка: \*Розроблено автором за даними підприємства

Використання матриці BCG дало можливість визначити стратегічний статус основних бізнес-напрямів ТОВ «Нова Пошта». Найприбутковішим і найстабільнішим сегментом залишаються внутрішні доставки та корпоративні B2B-послуги, які формують ядро доходів компанії. Саме цей напрям є «дійною коровою», що забезпечує фінансування інноваційних проєктів та масштабування інфраструктури. До категорії «зірок» віднесено поштомати та цифрові сервіси, оскільки вони перебувають на етапі активного зростання ринку та демонструють значний потенціал підвищення рентабельності. Міжнародні доставки належать

до групи «знаків питання», що вказує на потребу селективних інвестицій і тестування нових ринкових моделей.

З огляду на поточну ринкову динаміку, маркетингова стратегія ТОВ «Нова Пошта» має передбачати одночасне поєднання класичних підходів до управління брендом із сучасними технологічними рішеннями. Основним пріоритетом є цифровізація маркетингових процесів, зокрема використання big data-аналітики, машинного навчання та штучного інтелекту для прогнозування поведінки клієнтів, персоналізації комунікацій і побудови довготривалих відносин зі споживачами. У фокусі нової стратегії – перехід до моделі digital-first, яка передбачає домінування онлайн-каналів просування та підвищення частки digital-реклами до 65% у структурі маркетингового бюджету.

Водночас маркетингова стратегія «Нової Пошти» має базуватися на поєднанні трьох основних напрямів: клієнтського, інноваційного та соціально-відповідального. Клієнтський напрям передбачає формування глибокого розуміння потреб різних сегментів споживачів, розвиток програм лояльності, впровадження персоналізованих тарифів і послуг. Компанія прагне створити не просто сервіс доставки, а комплексну екосистему, що забезпечує комфортну взаємодію клієнта з брендом – від моменту замовлення до отримання посилки.

Інноваційний напрям орієнтований на створення нових форматів обслуговування – поштоматів нового покоління, роботизованих складів, мобільних відділень і розширення функціоналу мобільного застосунку. Такі рішення підвищують швидкість обслуговування, зменшують витрати на обробку замовлень і зміцнюють позиції компанії як технологічного лідера галузі. Важливою складовою є розвиток міжнародного напрямку «НП Глобал», що дозволяє диверсифікувати джерела доходів і зміцнити бренд на зовнішніх ринках.

Соціально-відповідальний компонент стратегії спрямований на підвищення ролі підприємства у розвитку сталого бізнесу та зменшення екологічного навантаження. «Нова Пошта» поступово впроваджує принципи «зеленої логістики»: електротранспорт, енергоефективні склади, екологічні

пакування та програми зі скорочення викидів CO<sub>2</sub>. Це не лише відповідає сучасним ESG-тенденціям, а й підвищує привабливість бренду серед клієнтів, орієнтованих на етичне споживання.

Позиціонування бренду базується на цінностях швидкості, надійності, інноваційності та турботи про клієнта. Комунікаційна стратегія компанії спрямована на формування емоційного зв'язку зі споживачем через цифрові платформи, соціальні мережі, колаборації з лідерами думок і контент, який демонструє людяність бренду. Таке позиціонування формує довіру до компанії та підвищує її конкурентну стійкість у галузі, де цінність часу та сервісу є визначальною.

З погляду економічної ефективності, реалізація маркетингової стратегії сприятиме підвищенню рентабельності маркетингових інвестицій, зростанню середнього доходу на одного клієнта, скороченню витрат на залучення нових користувачів і збільшенню життєвої цінності клієнтів. Використання аналітичних систем дозволить постійно моніторити показники ROMI, ROI, LTV і CSI, забезпечуючи своєчасну корекцію планів та зменшення фінансових ризиків.

Отже, маркетингова стратегія ТОВ «Нова Пошта» має стати основою довгострокового розвитку підприємства, забезпечуючи синергію між фінансовими, технологічними та комунікаційними аспектами діяльності. Її реалізація дозволить компанії зміцнити позиції на внутрішньому ринку, розширити присутність за кордоном, підвищити рівень задоволеності клієнтів і забезпечити сталий прибутковий розвиток у середньостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

Розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта». На основі проведеного аналізу встановлено, що ключовими напрямками вдосконалення є підвищення якості планування, впровадження цифрових інструментів управління маркетингом, оптимізація бюджетних ресурсів і

формування сучасної маркетингової стратегії розвитку підприємства.

Запропоновано впровадження інтегрованої системи маркетингового планування (IMPS), яка забезпечує узгодженість між стратегічним, тактичним і аналітичним рівнями управління. Такий підхід дозволяє зменшити неефективні витрати, підвищити точність прогнозів попиту до 95%, а також оптимізувати структуру рекламних бюджетів. Розроблена модель поетапного планування охоплює аналітичний, стратегічний, операційний і контрольний етапи, що створює передумови для більш гнучкого реагування компанії на зміни ринкового середовища.

Економічні розрахунки підтвердили, що впровадження сучасних інструментів маркетингового планування сприятиме зростанню чистого доходу підприємства на 12,5% і підвищенню чистого прибутку на 18,2% у 2025 році. Водночас підвищення окупності маркетингових інвестицій (ROMI) з 1,53 до 1,61 свідчить про ефективність запропонованих заходів та їх позитивний вплив на фінансову стійкість компанії.

Формування оновленої маркетингової стратегії дозволить ТОВ «Нова Пошта» посилити конкурентні переваги та забезпечити сталий розвиток у середньостроковій перспективі. Стратегія орієнтована на три ключові напрями – цифровізацію маркетингових процесів, персоналізацію клієнтських сервісів і впровадження інноваційних технологій. Вона передбачає підвищення частки digital-комунікацій до 65%, розширення міжнародних напрямів доставки та реалізацію програм сталого розвитку.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що системне вдосконалення маркетингової діяльності є одним із найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Реалізація запропонованих заходів забезпечить не лише економічну ефективність, а й формування стійкої репутації компанії як інноваційного, клієнтоорієнтованого лідера логістичного ринку України.

## ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження теоретичних засад маркетингової діяльності встановлено, що маркетинг у сучасних умовах є стратегічною концепцією управління, а не лише інструментом просування. Він забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства, формування лояльності споживачів та зростання конкурентоспроможності. Доведено, що підприємства, які орієнтуються на потреби клієнтів, досягають стабільного приросту ринкової частки – у середньому на 10–15% у середньостроковій перспективі.

2. Встановлено, що ефективне управління маркетинговою діяльністю потребує комплексного підходу, який включає планування, організацію, мотивацію та контроль. Саме системність управління дає змогу підвищувати ефективність використання ресурсів щонайменше на 12–18% і забезпечувати стійкі ринкові позиції навіть за умов різких змін зовнішнього середовища.

3. Дослідження методичних підходів до оцінювання маркетингової діяльності показало, що ключовим є співвідношення між витратами та отриманим ефектом. Поєднання фінансових (дохід, прибуток, ROMI) і нефінансових показників (рівень задоволеності клієнтів, лояльність, NPS) дозволяє підвищити точність оцінювання результативності маркетингу на 25–30% та формувати обґрунтовані стратегічні рішення.

4. Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» показав, що за 2022–2024 рр. чистий дохід компанії зріс на 40,14%, а власний капітал – майже утричі, що підтверджує високу ефективність управління та успішну реалізацію стратегії розвитку. Обсяг відправлень зріс до 440 млн одиниць (+14,3%), а рівень впізнаваності бренду досяг 98%.

5. SWOT-аналіз дав змогу визначити сильні сторони компанії (масштабна мережа, сучасна логістична інфраструктура, потужний бренд), а також ключові загрози – воєнні ризики, нестабільність транспортної інфраструктури та зростання конкуренції. Виявлено, що реалізація можливостей (автоматизація, штучний інтелект, міжнародна експансія) може забезпечити додатковий приріст

ринкової частки на 2–3% у найближчі роки.

6. Оцінка маркетингової діяльності підтвердила результативність застосовуваних інструментів: рівень задоволеності клієнтів (CSI) становить 89 балів, а ROMI діяльності – 1,46, що свідчить про ефективність вкладених у маркетинг ресурсів. Водночас виявлено диспропорцію в структурі рекламних витрат: до 60% бюджету припадає на офлайн-рекламу, що вимагає оптимізації для підвищення ефективності.

7. Розроблені у роботі пропозиції щодо вдосконалення маркетингової діяльності, зокрема створення аналітичного центру Customer Insights та впровадження AI-модуля прогнозування попиту, дозволяють забезпечити підвищення точності прогнозування до 95% і скорочення тривалості планування кампаній на 25%, що є суттєвим резервом підвищення ефективності.

8. Економічні розрахунки довели, що впровадження інтегрованої системи маркетингового планування (IMPS) сприятиме зростанню чистого доходу на 12,5%, прибутку – на 18,2%, а ROMI – з 1,53 до 1,61. Загальний економічний ефект від упроваджених заходів може становити 4,2–4,6 млн грн на рік, зокрема 1,5 млн грн – за рахунок оптимізації рекламних процесів.

9. Формування оновленої маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» передбачає підвищення частки digital-комунікацій до 65%, розвиток персоналізації сервісів, використання інноваційних технологій та розширення міжнародних напрямів. Реалізація цієї стратегії забезпечить зростання ринкової частки до 21,5%, підвищення індексу задоволеності клієнтів до 92 балів та зміцнення позицій компанії як інноваційного лідера логістичного ринку України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основна інформація про ТОВ «Нова Пошта» : *веб сайт*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 20.09.2025).
2. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» : *веб сайт*. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 20.09.2025).
3. Маркетингова діяльність підприємств : підручник; за заг. ред. О. П. Косенко; 2-ге вид., зі змінами і доповненнями. Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
4. Іванов Ю. Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва. *Економіка: реалії часу*. 2014. №. 1 (11). С. 155-160.
5. Кальницький А. Є., Копусяк Я. Ф. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. №. 1. С. 94–97.
6. Крамаренко В. І., Холод Б. І. та ін. Управління ресурсами підприємства: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 288 с.
7. Корж М. В., Жуков С. А. Маркетингова діяльність підприємств в умовах глобалізації. – Краматорськ : ДДМА, 2012. 252 с.
8. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
9. Савицька Н. Л. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. №1. С.20-33.
10. Abramovich I., Volovik D. MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE AND CONTROL OF ITS IMPLEMENTATION. *Agrosvit*. 2020. No. 10. P. 52. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.52> (date of access: 20.09.2025).
11. Тер-Карапетянц Ю. М. Вплив кризи на маркетингову діяльність

підприємств. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/64.pdf)

12. Балановська Т. І., Троян А. В., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Управління бізнесом : навчальний посібник; вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 303 с.

13. Voskolupov V. V., Balanovska T. I., Havrysh O.M., Gogulya O. P., Drahnieva N. I. Marketing management as a tool for preventing crisis of agricultural enterprises. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. №5 URL: <http://fkd1.ubs.edu.ua/article/view/245192>.

14. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. Т. 306, № 3. С. 335–338. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51>.

15. Економіка підприємства : підручник під заг. ред. д.е.н., проф. Л. Л. Ковальської та проф. І. В. Кривов'язюка Київ : Видавничий дім «Кондор», 2022. 700 с.

16. Верхоглядова Н., Кононова І., Морозова Є. Маркетингова діяльність девелоперських компаній. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 10(52). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-435-447](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-435-447) (дата звернення: 20.09.2025).

17. Кобець Д. Маркетингова діяльність підприємств – динаміка наукових досліджень. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 5(5). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5\(5\)-70-77](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5(5)-70-77) (дата звернення: 26.09.2025).

18. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.

19. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О. Економічна діагностика : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2024. 284 с.

20. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.

21. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 397 с.

22. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 231 с.

23. Кондратенко Н. О., Великих К. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2022. 166 с.

24. Борисенко О. С., Гевченко А. В. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : НАУ, 2022. 204 с.

25. Драмарецька К. П. Управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 46–51. URL: [10.32702/2306-6792.2021.24.46](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.24.46).

26. Дудар В. Управління маркетингом : електронний навчальний посібник. Західноукраїнський національний університет, 2022. 85 с.

27. Дяків О. П., Коцур А. С.. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник для студентів спеціальності «Менеджмент» і «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с.

28. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

29. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник. М-во освіти і науки України. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 190 с.

30. Кривешко О. В., Замроз М. В., Кундицька Г. С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8977>

31. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент : конспект лекцій для студ. напряму підготов. «Менеджмент». Київ : МАУП, 2021. 128 с.

32. Лучишина К. Л. Управління підприємством на основі TQM. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/12226/1/Luchishyna.pdf;j>

[sessionid=1432B0FF65BD179BE90C9866B9AF3B84](#) (дата звернення: 26.09.2025).

33. Іванечко Н., Борисова Ю. Маркетинг [Електронний ресурс] : навчальний посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

34. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.

35. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1279> (дата звернення: 26.09.2025).

36. Перезозова, І. В., Даляк, Н. А., Лозінська, Л. Д.. Розробка стратегії управління маркетинговими витратами підприємства та особливості їх контролю в умовах невизначеності. *Академічні візії*. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.p/view/176> (дата звернення: 26.09.2025).

37. Підвальна В. В. Менеджмент. Базовий курс : навчальний посібник. Вінниця : ВНАУ, 2021. 255 с.

38. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навчальний посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

39. Сідельнікова В. К., Сідельнікова В.К. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1 (26) С. 89–97.

40. Страпчук С. І. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

41. Щєбликіна І. О. Основи менеджменту : навчальний посібник. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2021. 480 с.

42. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Мелітоп. держ. пед. ун-т ім. Богдана Хмельницького. Мелітополь : Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2020. 479 с.

43. Ромащенко О. С., Дарчук В. Г., Качмала В. І., Снітко А. С. Система показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю. *Бізнес*

*Інформ.* 2025. №1. С. 471–479.

44. Нестеренко В. Ю. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1 (26). С. 89–97

45. Карабаза І. А. Трансформація концепції маркетингу в умовах глобалізації. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 79-82. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/16.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/16.pdf) (дата звернення: 26.09.2025).

46. Герасимьяк Н.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 5–6. С. 40–43

47. Гавриш О. М., Гришко В. С. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 3 січня 2025 р. Київ, 2025. С. 87–89. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/p\\_323\\_76953988.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/p_323_76953988.pdf)

## **ДОДАТКИ**

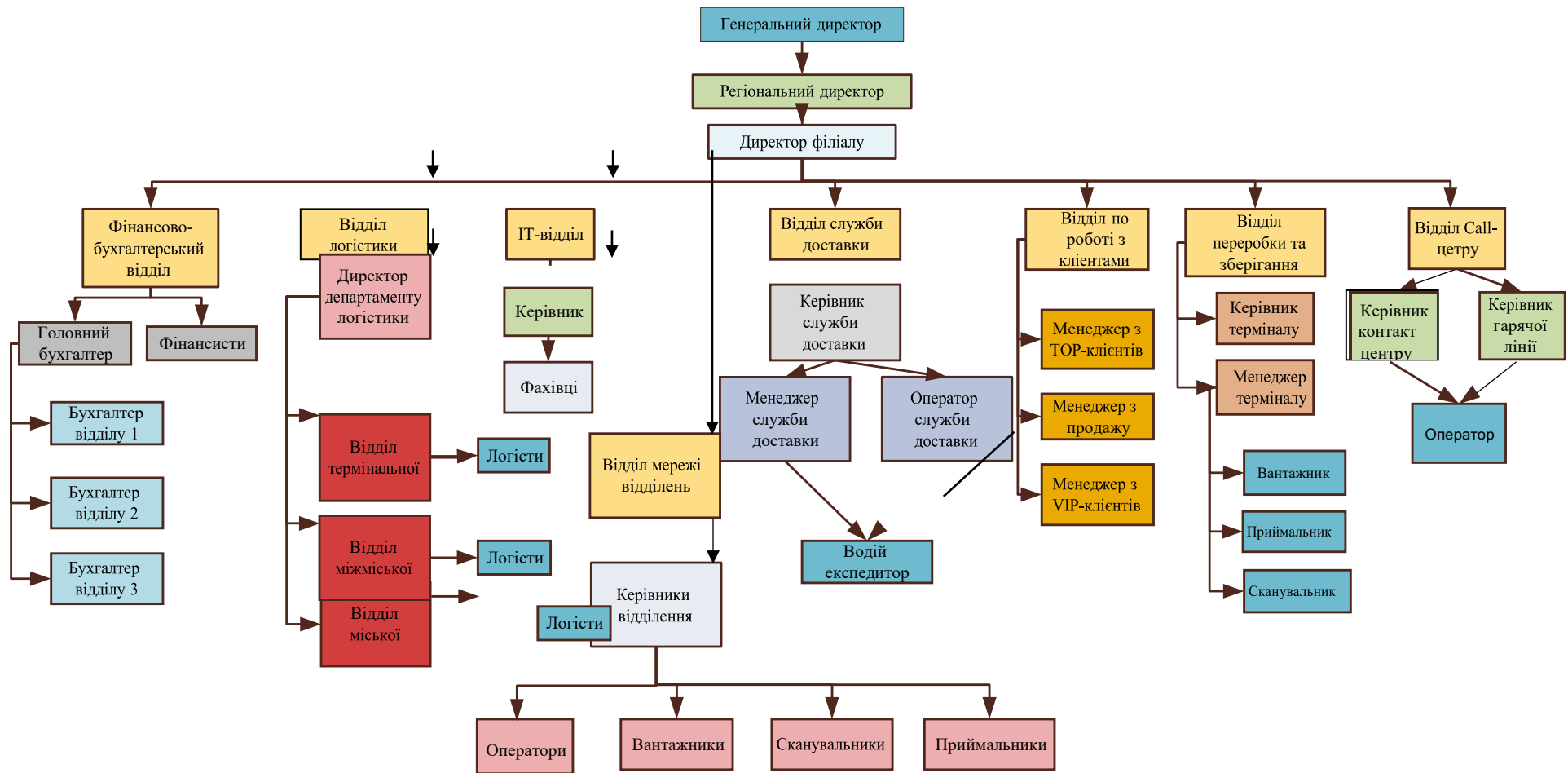


Рис. А1. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»\*

Примітка.\*Побудовано автором за даними підприємства

**Функції структурних підрозділів ТОВ «Нова Пошта» в забезпеченні виконання стратегічних завдань\***

№	Назва відділу	Функції
1	Фінансовий відділ	планування і організація фінансів; облік фінансових ресурсів; контроль і аналіз ефективності їх використання; регулювання доходів і видатків
2	Відділ управління та розвитку продуктів	робота з розширенням та оновленням асортименту пропонованих послуг; пошук та розробка нових технологій.
3	Маркетинговий відділ	розробка і планування маркетингових програм; аналіз продажів; вивчення потреб і бажань споживачів, надання інформації, що дозволяє прогнозувати можливі потреби клієнтів; проведення маркетингових досліджень; аналіз потреб та поведінки клієнтів; ціноутворення, політика знижок і т.д.
4	Відділ продажу	пошук потенційних клієнтів; ведення комерційних переговорів з клієнтами; здійснення, прийом і обробка замовлень клієнтів; ведення клієнтської бази; виявлення прохань і побажань покупців, передача їх відповідним відділам; консультація клієнтів.
5	Технічний відділ	робота зі продукцією та обладнанням; робота з технологіями; розробка та прийняття технологічних рішень.
6	Відділ управління персоналом	здійснювання тренінгів та консультаційної роботи в сфері управління організацією; реалізація програми особистого й професійного розвитку та проектного менеджменту; підбір кадрів.

Примітка. \*Побудовано автором за даними підприємства