

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУК УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**Удосконалення маркетингової стратегії для підвищення
ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта»**

Виконала: студентка IV курсу,

групи ЗМН-21

_____/ Кухлевська Д. В. /
(підпис)

Керівник

_____/ Ртищев С. А. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг

2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:

Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

« __ » _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Кухлевської Дар'ї Віталіївни

1. Тема роботи: «Удосконалення маркетингової стратегії для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта»

керівник роботи: Ртищев Сергій Андрійович, к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.03.2025 року № 165 с

2. Строк подання студентом роботи 13.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, звіти «Нової Пошти», а також дані відкритих маркетингових досліджень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Дослідити теоретичні основи формування маркетингових стратегій підприємств; Проаналізувати поточний стан маркетингової діяльності «Нової Пошти» та виявити її слабкі сторони; Оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на маркетингову стратегію компанії.; Запропонувати конкретні заходи щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства; Розрахувати економічну ефективність запропонованих змін.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Витрати на маркетингові активності; Інтеграція методологій маркетингового планування; Динаміка чисельності працівників та частка жінок-керівників (2023-2024); Ключові напрямки інноваційного маркетингу «Нової Пошти»; Бюджет цифрового маркетингу; Кільце оптимізації бізнес-процесів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	к.е.н., доц., Ртищев С.А	19.03.2025	10.05.2025
Розділ 2	к.е.н., доц., Ртищев С.А	19.03.2025	24.05.2025
Розділ 3	к.е.н., доц., Ртищев С.А	19.03.2025	06.06.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	19.03.2025	13.06.2025

7. Дата видачі завдання: 19.03.25

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	12.03.2025- 18.03.2025	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	19.03.20245- 15.04.2025	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	16.04.2025 - 20.04.2025	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	21.04.2025 19.05.2025	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	20.05.2025- 07.06.2025	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	08.06.2025 - 11.06.2025	
7	Підготовка вступної частини	12.06 - 13.06..2025	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	13.06.2025 - 14.06.2025	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	14.06.2025	
10	Попередній захист роботи	17.06.2025	
11	Захист роботи у ЕК	18.06.2025	

Студент

(підпис)

Кухлевська Д. В..

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ртищев С. А

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент
Кухлевська Д.В. «Удосконалення маркетингової стратегії для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта»– КНУ, 2025 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 68 сторінках, містить 20 таблиць, 5 рисунків. При підготовці роботи використано 19 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності її діяльності

Завдання дослідження: дослідити теоретичні основи формування маркетингових стратегій підприємств; проаналізувати поточний стан маркетингової діяльності «Нової Пошти» та виявити її слабкі сторони; оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на маркетингову стратегію компанії; запропонувати конкретні заходи щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства; розрахувати економічну ефективність запропонованих змін.

Об’єкт дослідження: маркетингова діяльність ТОВ «Нова Пошта».

Предмет дослідження механізми удосконалення маркетингової стратегії для підвищення ефективності роботи підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): від впровадження розроблених заходів підприємство одержить загальний економічний ефект полягає в лояльності клієнтів на 25% протягом трьох років, збільшення частки ринку в сегменті e-commerce до 45% та оптимізацію маркетингових витрат з підвищенням ROI на 30%

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, маркетингова стратегія, аналіз даних, логістика, технології, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Теоретико-методичні основи маркетингових стратегій	5
1.2. Організаційно-управлінські аспекти маркетингової діяльності	9
1.3. Аналітичний огляд проблем маркетингових стратегій	14
РОЗДІЛ II. ТЕХНІКО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	21
2.1. Техніко-економічна характеристика та аналіз фінансового стану підприємства	21
2.2. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії	29
2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	36
РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»	46
3.1. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	46
3.2. Місія та стратегічні цілі розвитку компанії	52
3.3. Вибір та обґрунтування маркетингової стратегії	57
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою конкуренцією та динамічними змінами, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свої маркетингові стратегії для підтримки конкурентоспроможності. Особливо це актуально для компаній логістичної галузі, де якість послуг, клієнтоорієнтованість та ефективні комунікації стають ключовими чинниками успіху. Тема даного дослідження обрана нами не випадково, оскільки компанія, будучи лідером ринку логістичних послуг України, стикається з викликами, пов'язаними з цифровізацією, зростанням конкуренції та змінами у поведінці споживачів.

Актуальність дослідження полягає в тому, що маркетингова стратегія «Нової Пошти» потребує адаптації до сучасних трендів, таких як розвиток e-commerce, використання штучного інтелекту в аналізі даних та персоналізація сервісів. В умовах, коли клієнти очікують індивідуального підходу, швидкості та зручності, удосконалення маркетингових інструментів стає критично важливим для збереження лояльності клієнтів та залучення нових.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності її діяльності. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити теоретичні основи формування маркетингових стратегій підприємств.
2. Проаналізувати поточний стан маркетингової діяльності «Нової Пошти» та виявити її слабкі сторони.
3. Оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на маркетингову стратегію компанії.
4. Запропонувати конкретні заходи щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства.
5. Розрахувати економічну ефективність запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ТОВ «Нова Пошта»,

Предметом дослідження є механізми удосконалення маркетингової стратегії для підвищення ефективності роботи підприємства.

У процесі дослідження використовувалися такі методи:

- Теоретичні: аналіз наукової літератури, нормативних документів, маркетингових кейсів.
- Емпіричні: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, опитування споживачів, аналіз фінансових показників.
- Математичні: розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані керівництвом «Нової Пошти» для оптимізації маркетингових процесів, підвищення лояльності клієнтів та зростання прибутковості компанії.

Особистий внесок автора полягає в комплексному аналізі маркетингової діяльності підприємства, розробці унікальних пропозицій щодо її вдосконалення та обґрунтуванні ефективності запровадження цих змін. Окремі результати дослідження вже були презентовані на студентській науковій конференції, що підтверджує їхню наукову цінність.

Джерела інформації, використані у роботі, включають законодавчі акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, звіти «Нової Пошти», а також дані відкритих маркетингових досліджень.

Таким чином, дана робота спрямована на вирішення актуальних проблем сучасного маркетингу в логістичній сфері та пропонує практичні інструменти для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методичні основи маркетингових стратегій

Маркетингова стратегія - це довгостроковий план дій, необхідний компанії для охоплення цільової аудиторії та перетворення її на споживачів. Для цього потрібне глибоке розуміння ринку, включно з ідентифікацією клієнтів, їхніми потребами та стилями ухвалення рішень, а також чітко визначені маркетингові стратегії, які охоплюють низку чинників, включно з вимірюванням ефективності, позиціонуванням продукту, маркетинговими інструментами та дослідженнями ринку. Він слугує керівництвом для компанії щодо того, як вона представлятиме свою ціннісну пропозицію і вирізнятиметься з-поміж конкурентів.

Він охоплює набір рішень і тактик, що спрямовують маркетингові зусилля організації для ефективного охоплення і взаємодії з цільовою аудиторією, просування її продуктів або послуг і, в кінцевому підсумку, стимулювання збільшення продажів і зростання бізнесу.

Чітко визначена маркетингова стратегія враховує різні фактори, такі як:

- аналіз ринку;
- сегментація клієнтів;
- конкурентне позиціонування;
- брендинг бренду;
- ціни;
- канали збуту;
- рекламні заходи;
- вимірювання ефективності маркетингу.

У ньому описується загальний напрямок і підхід, які компанія використовуватиме для ефективного просування своїх пропозицій і створення сприятливого іміджу у свідомості споживачів.

Основна мета маркетингової стратегії - узгодити маркетингові заходи із загальними цілями та завданнями бізнесу, визначити цільовий ринок, виділити бренд серед конкурентів і створити стійкі конкурентні переваги. Він надає план дій для ухвалення рішень, розподілу ресурсів і реалізації маркетингових ініціатив з метою максимізації віддачі від інвестицій і досягнення бажаних результатів. Перш ніж розпочати реалізацію маркетингової стратегії необхідно знати, яку користь приносить конкретний продукт або послуга іншим і що робить його унікальним серед інших компаній на ринку. Крім того, слід провести маркетингове дослідження, щоб зрозуміти конкурентів, цільовий ринок та інші фактори, які вплинуть на здатність охопити і залучити людей у ваш бізнес. [8; 320]

Маркетинг охоплює кілька основних концепцій, що лежать в основі ефективних стратегій:

1. Чотири «П»: Це найважливіші елементи будь-якої маркетингової стратегії:

Продукт: Що пропонується для виробництва продуктів клієнтам.

Ціна: цінність, пов'язана з продуктом, та його сприйнята цінність.

Місце: Канали розповсюдження, через які продукт досягає споживачів.

Просування: Методи зображення для інформаційної цільової аддитивності про продукцію продукції.

2. Орієнтація на клієнта: розуміння та задоволення потреб клієнта є основою успішного маркетингу. Це включає створення детальних портретів клієнтів та адаптацію комунікацій для пошуку відповідей у цих сегментах.

3. Цифрова трансформація: Розвиток цифрового маркетингу призвів до революції в традиційних практиках. Зараз компанії використовують аналітику даних та онлайн-платформи для більш ефективної комунікації зі споживачами та оцінки кампаній у режимі реального часу.

4. Стратегічне планування: включає проведення ретельного аналізу ринку для виявлення можливостей зростання, а також виявлення потенційних загроз.

Ефективне стратегічне планування гарантує гнучкість та здатність реагувати на динаміку ринку.

Цифровий світ постійно розвивається у відповідь на глобальні тенденції та фундаментальні зміни у світі. Щоб зберегти свої позиції, компанії мають бути в курсі поточних тенденцій і прогнозів галузі, відповідним чином адаптуючи свої маркетингові стратегії для досягнення бізнес-результатів.

2025 рік несе з собою нові виклики та можливості у світі маркетингу. Маркетингові тенденції та поведінка споживачів стрімко змінюються, а технології розвиваються неймовірними темпами. Щоб досягти успіху, компанії повинні вміти адаптуватися до цих змін та впроваджувати нові, інноваційні стратегії. Бюджети повинні стати гнучкішими, з більшим акцентом на тестування, адаптивність і впровадження нових технологій, включно зі штучним інтелектом, які покращують взаємодію і забезпечують більшу окупність інвестицій

Ми можемо чітко бачити домінування короткометражних відео. Вони залишається домінуючим форматом контенту, і популярність таких відео продовжує швидко зростати. Це зростання обумовлено популярністю платформ коротких відео, таких як TikTok, Reels та Shorts, які пропонують швидкий та ефективний спосіб охопити широку аудиторію.

Також ми можемо побачити ріст популярності подкастів і сміливо ставити констатувати той факт, що вони створюють нові можливості в комунікації брендів. Подкасти швидко стають популярним способом споживання та створення контенту, відкриваючи нові можливості для підвищення впізнаваності бренду та побудови справжніх зв'язків із потенційними клієнтами. Для брендів подкасти можуть стати чудовою платформою для зв'язку з аудиторією та зміцнення їх позицій як експертів галузі. За правильної стратегії подкасти можуть стати цінною частиною вашого маркетингового плану.

Бачимо, що популярності набирають маркетингові інструменти на основі штучного інтелекту, адже штучний інтелект здійснює революцію в

маркетинговій індустрії та значно спрощує маркетингові процеси, дозволяючи розробляти більш ефективні та цілеспрямовані стратегії. Від чат-ботів та віртуальних помічників до аналітики та створення контенту – штучний інтелект може допомогти оптимізувати операції на всіх рівнях та значно покращити взаємодію з клієнтами та їх досвід.

У цифрову епоху, коли конфіденційність даних стала важливою темою, компаніям необхідно бути особливо обережними щодо того, як вони поводяться з даними клієнтів. У зв'язку зі зростаючим занепокоєнням щодо захисту даних та конфіденційності важливо приділяти особливу увагу захисту та прозорості даних клієнтів. Ми рекомендуємо вам дотримуватись правил конфіденційності та чітко повідомляти, як ви обробляєте дані клієнтів, щоб завоювати довіру. [16]

Аналізуючи багато українських та зарубіжних акантів та сайтів, динаміку розвитку брендів, то ми можемо зробити висновки, що в 2025 році дуже важливо приділяти увагу автентичності брендингу, адже зараз справжність важлива як ніколи. Сьогодні споживачі хочуть довіряти брендам, які здаються справжніми та справжніми. Бренди, здатні продемонструвати свою індивідуальність, цінності та місію, мають більше шансів побудувати міцніші та довгострокові відносини з клієнтами. Споживачі дедалі скептичніше ставляться до традиційної реклами та продуктів, схвалених знаменитостями. У цьому контексті дедалі більшого значення набувають мікроінфлюєнсери — люди з відносно невеликою, але дуже лояльною та зацікавленою аудиторією у соціальних мережах. Тож ми можемо сміливо рекомендувати налагоджувати довгострокові партнерські відносини з невеликими впливовими особами так, як це допоможе побудувати справжнє спілкування з вузькоспеціалізованими спільнотами. Крім того, у 2025 році персоналізація стане ключовою тенденцією дизайну, орієнтованою на створення індивідуального користувацького досвіду.

1.2 Організаційно-управлінські аспекти маркетингової діяльності

Історія успіху будь-якого бізнесу тісно пов'язана з маркетинговою стратегією, яку він обирає. Ефективний маркетинг не лише стимулює зростання компанії, але й залучає нових клієнтів, розширюючи її аудиторію. Серед ключових інструментів маркетингу – рекламні акції, партнерські програми, співпраця з медіа та інші методи просування. Навіть якщо бізнес пропонує якісні товари чи послуги, без правильної комунікації зі споживачами його переваги можуть залишитись непоміченими.

Маркетинг виконує ще одну важливу функцію – формує довіру до бренду. Коли компанія послідовно демонструє свою експертність, дотримується обіцянок і відкрито спілкується з клієнтами, це створює міцну репутацію. А в умовах високої конкуренції саме репутація часто стає вирішальним фактором при виборі покупця. Крім того, сучасний маркетинг – це не просто про продажі, а про побудову тривалих відносин із клієнтами. Використання соціальних мереж, персоналізовані пропозиції, програми лояльності – все це дозволяє бізнесу залишатись на зв'язку зі своєю аудиторією, оперативно реагувати на її потреби та адаптуватися до змін на ринку. [11; 415]

Маркетинг відіграє ключову роль у розвитку будь-якого бізнесу, і на це є цілий ряд причин. По-перше, він дозволяє ефективно залучати споживачів, розповідаючи їм те, чого вони ще не знають, та створюючи якісний контент навколо продуктів і послуг. Крім того, маркетинг допомагає формувати та підтримувати репутацію компанії, яка безпосередньо впливає на її довгостроковий успіх. Коли очікування клієнтів виправдовуються, це створює капітал бренду, що є основою стабільності бізнесу.

Щоб зрозуміти, які саме інструменти дають максимальний ефект, варто уважно вивчити структуру маркетингового бюджету. Наприклад, чи виправдовують себе витрати на традиційну рекламу в епоху цифрових технологій? Чи достатньо коштів виділяється на дослідження ринку, які

допомагають передбачити зміни у поведінці споживачів? Відповіді на ці питання можна отримати завдяки чіткій візуалізації розподілу коштів.

Діаграма "Витрати на маркетингові активності" (рис 1.1) наочно демонструє, які інструменти просування компанія вважає пріоритетними у тис. грн. Якщо більша частина бюджету йде на цифрові канали, це свідчить про орієнтацію на сучасні тренди та інтерактивну взаємодію з аудиторією. Водночас значні витрати на івенти чи промоакції можуть бути ознакою ставки на особистий контакт із клієнтами, що особливо важливо для побудови довіри.

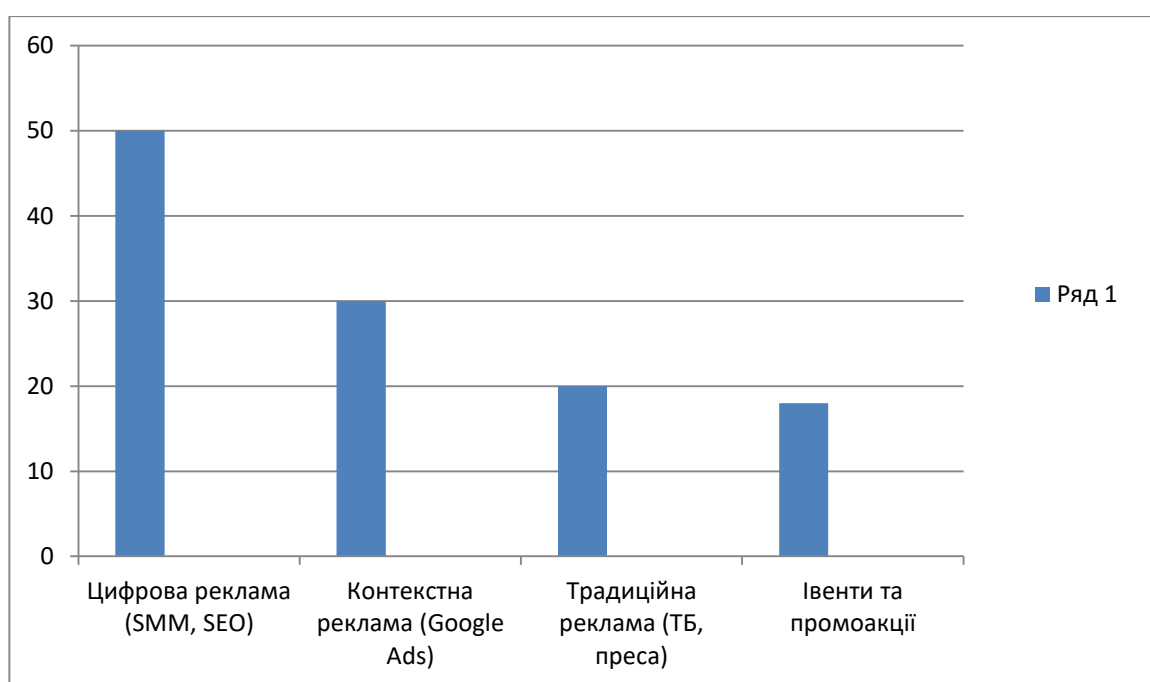


Рис. 1.1 «Витрати на маркетингові активності»

Однак варто пам'ятати, що самі по собі витрати ще не гарантують успіху. Важливо постійно аналізувати ефективність кожного каналу, порівнюючи отримані результати з витраченими коштами. Наприклад, якщо контекстна реклама забезпечує значний потік клієнтів за відносно невеликий бюджет, її частку можна збільшити. Навпаки, якщо традиційні медіа не демонструють належного ROI, варто переглянути їхнє фінансування.

Одна з головних задач маркетингу — будувати міцні відносини між клієнтами та компанією. Аналізуючи демографію, психографіку та поведінку

споживачів, він дає чітке розуміння їхніх потреб і бажань, що дозволяє бізнесу пропонувати саме те, що їм потрібно. В результаті зростають продажі, оскільки ефективні маркетингові стратегії сприяють просуванню товарів і послуг, а задоволені клієнти стають лояльними прихильниками бренду.

Крім того, маркетинг допомагає компанії залишатися актуальною як для клієнтів, так і в рамках своєї галузі, підтримуючи зв'язок із цільовою аудиторією. Він також дає змогу приймати обґрунтовані рішення, відповідаючи на ключові питання: що, як і для кого виробляти. Таким чином, маркетинг не лише сприяє зростанню бізнесу, але й виступає мостом між компанією та суспільством, підкреслюючи його соціальну значущість.

Тому інвестування в маркетинг – це інвестиції в майбутнє бізнесу. Він допомагає не лише залучати клієнтів сьогодні, але й забезпечує стабільність і розвиток компанії на довгі роки вперед.

Самі маркетингові відділи можуть мати різну структуру, і їхня ефективність багато в чому залежить від специфіки бізнесу, його масштабів та стратегічних цілей. Правильно обрана модель дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й максимально адаптувати маркетингові ініціативи під потреби клієнтів. Давайте ми зараз розглянемо основні типи структур більш детально, щоб зрозуміти, який підхід буде найкращим у конкретних умовах.

1. Функціональна структура

Ця модель організації передбачає поділ команди за напрямками діяльності: креатив, аналітика, стратегія, digital-маркетинг, управління проектами тощо. Вона ідеально підходить для середніх і великих компаній, оскільки дозволяє кожному фахівцю глибоко спеціалізуватися на своїй задачі. Однак тут важлива чітка координація між відділами, щоб уникнути роз'єднаності в комунікації.

2. Структура за каналами просування

Якщо бізнес активно працює з різними маркетинговими каналами (SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі, email-розсилки, PPC), то така модель допоможе оптимізувати роботу. Кожна команда відповідає за свій канал, що

підвищує ефективність просування, але вимагає додаткових зусиль для синхронізації між ними.

3. Дивізійна структура (за продуктами або регіонами)

Цей підхід актуальний для міжнародних компаній або бізнесів із широким асортиментом продуктів. Маркетингові команди формуються навколо окремих лінійок товарів або географічних ринків, що дозволяє краще враховувати локальні особливості та потреби споживачів. Недолік – можлива дублювання функцій і збільшення витрат.

4. Структура за етапами роботи з клієнтом

Тут маркетинг організований навколо життєвого циклу клієнта: залучення, утримання, повторні продажі, лояльність. Це дозволяє більш персоналізувати підходи та підвищити конверсію на кожному етапі. Така модель особливо корисна для SaaS-компаній, фінансових служб і e-commerce.

Якщо окремо розглядати яким компаніям яка стратегія більше підійде, то можемо сказати, що молодим стартапам і невеликим компаніям зазвичай ідеально підходить функціональна або канална структура – вони дозволяють швидко маневрувати на ринку та експериментувати без зайвої бюрократії. Для глобальних гравців з розгалуженою мережею продуктів або представництвами в різних країнах краще працює дивізійний підхід. Він дає змогу гнучко адаптуватися до місцевих особливостей кожного ринку. Якщо ж бізнес побудований на постійній взаємодії з клієнтами (передплатні сервіси, банкінг, e-commerce), варто зосередитися на життєвому циклі клієнта. Це допоможе вибудовувати довгострокові відносини та максимізувати прибуток від кожного покупця. Головне правило – структура має бути живою. Сьогоднішня ідеальна модель завтра може потребувати корективів. Тому варто регулярно аналізувати ефективність роботи відділу, слідкувати за змінами на ринку та сміливо вносити зміни. Адже справжній маркетинг – це не про жорсткі схеми, а про вміння адаптуватися та рости разом із бізнесом. [9; 752]

Сучасний маркетинг як науково-практична дисципліна вимагає глибокого теоретичного обґрунтування процесів прийняття управлінських рішень.

Ефективність маркетингової діяльності безпосередньо залежить від якості ухвалюваних рішень, що обумовлює необхідність розробки комплексної методології їх оптимізації. Дослідження свідчать про існування прямого зв'язку між рівнем організації процесів прийняття рішень і кінцевими бізнес-результатами компанії.

Теоретичні основи прийняття маркетингових рішень базуються на трьох фундаментальних принципах. Системний підхід передбачає розгляд маркетингової діяльності як цілісної структури взаємопов'язаних елементів. Принцип комплексності вимагає врахування всіх факторів впливу, включаючи ринкові, організаційні та технологічні аспекти. Адаптивність як ключовий принцип полягає у здатності до оперативної корекції стратегій у відповідь на зміни зовнішнього середовища. [5]

Методологія вдосконалення маркетингової діяльності передбачає послідовну реалізацію кількох взаємопов'язаних етапів. Першочерговим завданням є стратифікація рішень за рівнями важливості, що дозволяє ефективно розподіляти повноваження між різними рівнями управління. Інтеграція сучасних інструментів підтримки прийняття рішень, таких як маркетингові інформаційні системи та predictive analytics, значно підвищує якість управлінських рішень. Важливим елементом методології є розробка механізмів оцінки ефективності, що включає систему KPI, пост-аудит реалізованих рішень та бенчмаркінг із кращими практиками.

Практичне застосування запропонованого підходу демонструє значні позитивні результати. Компанії, що впровадили подібні системи, фіксують зниження часу прийняття рішень на 25-40%, підвищення точності маркетингових прогнозів на 15-20%, а також зменшення кількості нерезультативних ініціатив на 30-35%. Ці показники свідчать про високу ефективність запропонованої методології.

У висновку варто відзначити, що оптимізація процесів прийняття маркетингових рішень відкриває нові перспективи для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Раціоналізація витрат на маркетинг і

розвиток інноваційного потенціалу організації стають досяжними цілями при правильному застосуванні науково обґрунтованих методів управління.

1.3. Аналітичний огляд проблем маркетингових стратегій

Сучасний бізнес-середовище вимагає глибокого переосмислення традиційних підходів до формування маркетингових стратегій. На противагу класичним моделям планування, сучасні методи постановки цілей трансформуються під впливом цифровізації та невизначеності ринкового середовища. Дослідження останніх років демонструють, що ефективні маркетингові стратегії ґрунтуються не стільки на жорсткому плануванні, скільки на адаптивності та здатності до швидкої ітерації.

Методологія SMART, що довгий час вважалася золотим стандартом у постановці цілей, сьогодні потребує критичного перегляду. Її основний недолік полягає в тому, що акцент на "реалістичності" та "досяжності" часто стає бар'єром для амбіційних інноваційних рішень. Як показали дослідження Локка та Летема, саме складні, на межі досяжності цілі стимулюють найвищу продуктивність. Це особливо актуально для цифрового маркетингу, де швидкість змін вимагає постійного виходу за межі звичного.

Інноваційним рішенням стає концепція розширених цілей, яка поєднує реалізм SMART з амбіціями стратегічного мислення. На практиці це виглядає як формування двох рівнів цілей: базового (реалістичного) та розширеного (амбіційного). Такий підхід особливо ефективний у цифровому маркетингу, де наявність детальних даних дозволяє оперативно корегувати курси. Наприклад, мета збільшення конверсії на 1,2% може супроводжуватися розширеною метою у 7%, що стимулює команду до пошуку нестандартних рішень.

Альтернативою SMART виступає методологія OKR (Objectives and Key Results), яка зародилася в Intel і отримала широке розповсюдження завдяки Google. Її ключова перевага - у здатності поєднувати стратегічне бачення з конкретними вимірними результатами. Відмінність від SMART полягає в акценті на якісних, амбіційних цілях, які потім декомпонуються на кількісні

ключові результати. Це особливо цінно в умовах швидких змін, коли традиційне планування втрачає ефективність. [2; 3248]

Важливим аспектом сучасної методології постановки маркетингових цілей є їх інтеграція в єдину систему з корпоративними KPI. Маркетингові цілі повинні бути не ізольованими показниками, а ланкою в ланцюжку створення цінності для бізнесу. Це вимагає глибокого розуміння всього шляху клієнта - від першого контакту з брендом до фінальної конверсії та подальшої лояльності.

Сучасний підхід до вдосконалення маркетингової стратегії передбачає синтез різних методологій. SMART залишається корисним інструментом для операційного рівня, OKR - для стратегічного, а концепція розширених цілей дозволяє вийти за межі звичного мислення. Ключовим стає не вибір "правильної" методики (рис.1.2), а здатність інтегрувати їх сильні сторони в єдину систему стратегічного управління маркетингом.

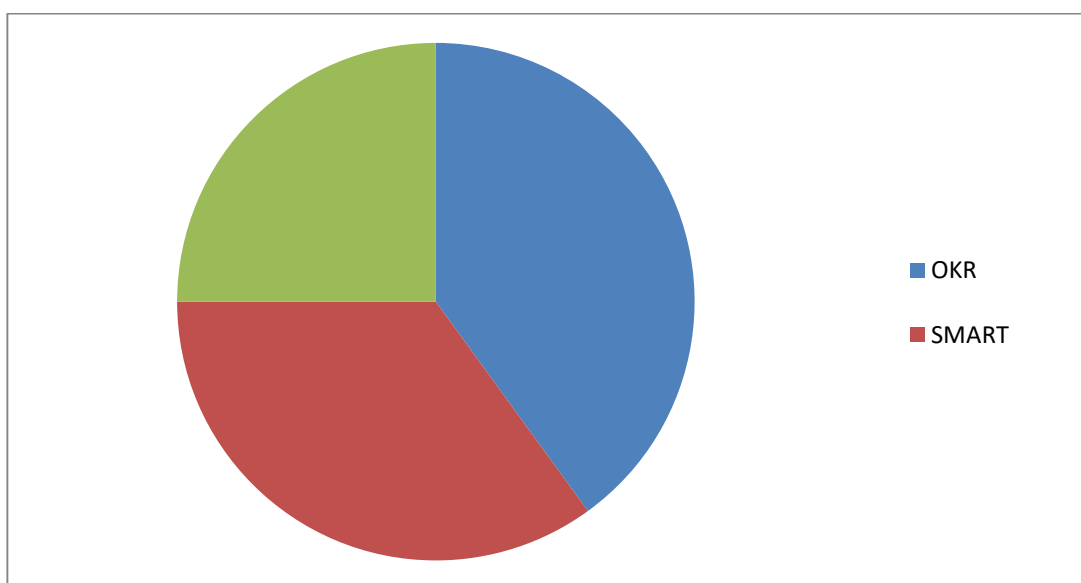


Рис 1.2 "Інтеграція методологій маркетингового планування"

Як ми бачимо за діаграмою, що сучасний маркетинг перетворився на складну систему, де OKR, SMART та розширені цілі не існують окремо, а органічно доповнюють одна одну. OKR (40% структури) задає стратегічний вектор, перетворюючи глобальні амбіції на ключові результати, тоді як SMART

(35%) відповідає за операційну реалізацію через конкретні, вимірні завдання. Решту 25% займають розширені цілі – інноваційний компонент, який дозволяє виходити за межі шаблонного мислення. Таке поєднання дозволяє одночасно зберігати стратегічну цілісність і залишатися гнучкими у тактичних рішеннях.

Ефективна маркетингова стратегія сьогодні - це не фіксований план, а живий організм, що постійно адаптується до змін. Вона вимагає як аналітичної строгості у вимірі результатів, так і стратегічної сміливості у постановці цілей. Саме ця динамічна рівновага між планом і адаптацією, між реалізмом і амбіціями стає ключовим конкурентним перевагою в сучасному бізнесі.

Давайте більш детально зупинимось на питанні основних проблеми в маркетинговій діяльності підприємств і розберемо на прикладі логістичних компаній, адже вони важливі для ефективного функціонування глобальних ланцюгів поставок, а їх маркетингові помилки можуть призвести до каскадних збоїв у роботі цілих галузей економіки. Сучасний ринок логістичних послуг переживає період глибоких трансформацій, зумовлений як зовнішніми економічними факторами, так і внутрішньогалузевими інноваціями. Останні дослідження ринкових тенденцій вказують на низку системних проблем у маркетинговій діяльності логістичних операторів, які суттєво обмежують їхній потенціал розвитку.

Однією з найбільш гострих проблем залишається криза диференціації брендів на перенасиченому ринку. За даними міжнародних аналітичних агентств, понад 80% логістичних компаній продовжують будувати свою маркетингову комунікацію на практично ідентичних тезах – оперативність, надійність та глобальне покриття. Така уніфікація маркетингових повідомлень призводить до ерозії сприйняття цінності послуг серед кінцевих споживачів. Особливо це помітно в B2B-сегменті, де рішення про вибір постачальника приймаються на основі тонких конкурентних переваг, які часто залишаються не розкритими в маркетингових матеріалах. [1; 356]

Технологічна відсталість маркетингових підрозділів – ще один критичний фактор, який обмежує ефективність комунікаційних стратегій. На тлі стрімкого

розвитку штучного інтелекту та передових аналітичних систем багато логістичних компаній продовжують використовувати застарілі підходи до аналізу поведінки клієнтів. Зокрема, дослідження провідних консалтингових бюро демонструють, що лише кожна третя компанія галузі має повноцінну систему прогнозової аналітики, тоді як інші обмежуються ретроспективним аналізом базових показників. Це створює значний розрив між очікуваннями клієнтів, які дедалі частіше очікують персоналізованого сервісу, і реальними можливостями постачальників послуг.

Окремо варто відзначити проблему недооцінки потенціалу ESG-транспарентності в маркетингових комунікаціях. Сучасні корпоративні клієнти дедалі більше уваги приділяють екологічній складовій логістичних операцій, проте більшість компаній галузі не вміють ефективно транслювати свої досягнення в цій сфері. Як наслідок, значний пласт потенційно привабливих для клієнтів переваг залишається поза увагою маркетингових кампаній. Це особливо парадоксально на тлі того, що, за останніми даними, інвестиції в "зелену" логістику зростають на 15-20% щорічно, а відповідні маркетингові акценти могли б стати потужним інструментом диференціації.

Складність оцінки ефективності мультиканальних маркетингових стратегій – ще один виклик, з яким стикаються сучасні логістичні компанії. В умовах, коли клієнти взаємодіють з брендом через численні точки дотику – від соціальних мереж до офлайн-подій – багато операторів не мають єдиної системи атрибуції результатів. Це призводить до неефективного розподілу маркетингових бюджетів і, як наслідок, зниження загальної рентабельності комунікаційних інвестицій. Проблема посилюється відсутністю кваліфікованих кадрів, здатних працювати з передовими аналітичними інструментами на ринку, що особливо актуально для регіональних гравців. Ключовим аспектом, який посилює всі вищезазначені проблеми, є консерватизм управлінських підходів у багатьох логістичних компаніях. На відміну від інших галузей, де маркетинг давно перетворився на стратегічну функцію, у логістиці він часто розглядається як допоміжний інструмент продажів. Така ситуація обмежує

можливості для впровадження інноваційних підходів і довгострокового планування комунікаційних стратегій. [4; 64]

Враховуючи ці тенденції, можна прогнозувати, що в найближчі роки логістичні компанії, які не зможуть адаптувати свої маркетингові підходи до нових умов, ризикують втратити значні частки ринку. На противагу цьому, оператори, що інвестують у сучасні аналітичні системи, персоналізацію сервісу та ESG-комунікацію, отримують значні конкурентні переваги. Особливо це стосується середніх і малих гравців, для яких ефективний маркетинг може стати ключовим інструментом боротьби з глобальними корпораціями.

Аналізуючи все вищезазначене ми можемо сказати, сучасні виклики в маркетингу різних компаній вимагають не поодиноких коректив, а системної перебудови всієї комунікаційної стратегії. Це передбачає не лише оновлення технологічного арсеналу, але й зміну філософії взаємодії з клієнтами, де маркетинг перестає бути службовою функцією і перетворюється на стратегічний інструмент створення доданої вартості.

Висновки до Розділу 1

Сучасна маркетингова стратегія підприємства являє собою комплексний підхід, який поєднує традиційні маркетингові принципи з інноваційними методами, адаптованими до цифрової епохи. Вона виступає ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг, формування довгострокових відносин з клієнтами та забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Основу маркетингової стратегії складає глибоке розуміння ринку, потреб цільової аудиторії та конкурентного середовища, що дозволяє розробити ефективний план дій з просування продуктів чи послуг.

У сучасних умовах особливе значення набувають цифрові технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних та автоматизація маркетингових процесів. Вони дозволяють персоналізувати підходи до кожного клієнта, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність маркетингових кампаній. Тренди 2025 року, такі як короткі відео, подкасти та робота з мікроінфлюенсерами, демонструють зміну у споживанні контенту та комунікації з аудиторією, що вимагає від бізнесу гнучкості та готовності до експериментів.

Організаційно-управлінські аспекти маркетингової діяльності підкреслюють важливість адаптивної структури маркетингових відділів, яка може варіюватися від функціональної до дивізійної залежно від масштабів бізнесу та специфіки ринку. Ефективне управління маркетингом вимагає системного підходу, інтеграції сучасних інструментів прийняття рішень (наприклад, OKR замість традиційних SMART-цілей) та постійного моніторингу ефективності. Ключовим фактором успіху є здатність до швидкої адаптації до змін, будь то нові технології, зміни поведінки споживачів або глобальні тенденції, такі як ESG-стандарти.

Організаційна структура маркетингової діяльності повинна відповідати специфіці бізнесу та його стратегічним цілям. Вибір між функціональною, каналною, дивізійною структурою або моделлю, орієнтованою на життєвий

цикл клієнта, має ґрунтуватися на аналізі потреб компанії та ринкових умов. При цьому важливо забезпечити можливість швидкої адаптації структури до змін, оскільки сучасний бізнес-середовище характеризується високою динамічністю.

Проблеми маркетингових стратегій, особливо помітні у таких галузях як логістика, включають кризу диференціації, технологічну відсталість та недостатню увагу до ESG-принципів. Для їх подолання необхідно робити акцент на унікальних цінних пропозиціях, інвестувати в сучасні аналітичні системи та розвивати прозору комунікацію про соціальну та екологічну відповідальність бізнесу. Особливе значення набуває побудова довіри з клієнтами через автентичність, прозорість та діалог, що стає ключовим конкурентним перевагою в умовах перенасичення ринку.

Ефективна маркетингова стратегія сьогодні - це динамічна система, яка поєднує аналітичні методи, креативні підходи та технологічні рішення. Вона вимагає постійного моніторингу результатів, готовності до змін та здатності балансувати між стратегічним плануванням та оперативною адаптацією. Компанії, які зможуть інтегрувати ці принципи у свою маркетингову діяльність, отримають значні переваги у боротьбі за увагу та лояльність споживачів, що в результаті забезпечить їхню довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ II. ТЕХНІКО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Техніко-економічна характеристика та аналіз фінансового стану підприємства

ТОВ "Нова Пошта" є однією з провідних логістичних компаній України, заснованою у 2001 році, з головним офісом у місті Києві. Компанія має форму приватного товариства з обмеженою відповідальністю та очолюється генеральним директором Володимиром Поперешнюком. Організаційна структура представлена централізованою системою управління з розгалуженою мережею філій у всіх областях країни, включаючи регіональні відділення, склади та логістичні центри.

Основною діяльністю компанії є надання логістичних послуг, таких як доставка вантажів і посилок, кур'єрські послуги, експрес-доставка та міжнародні перевезення. Додатково "Нова Пошта" пропонує послуги накопичувальних програм (поштоматів), страхування вантажів, грошових переказів та інтеграції з маркетплейсами в сфері електронної комерції. Обсяги виробництва послуг вражають: щорічно компанія обробляє понад 300 мільйонів відправлень, має понад 10 000 відділень по всій Україні та близько 5000 офісів самовивозу (поштоматів). Виробничі потужності включають понад 10 великих сортувальних центрів, власний автопарк з 5000 автомобілів та понад 100 міжнародних маршрутів. Завантаженість сортувальних центрів становить 80-90% потужності, з піковим навантаженням у період свят.

Загальна кількість працівників компанії у 2024 році склала 34 106 особи, при цьому частка жінок на керівних посадах - 1501 (28,2% від загальної чисельності керівників). В 2023 році склала 32 944 особи, при цьому частка жінок на керівних посадах - 1 522 (29,8% від загальної чисельності керівників), що і відображено у рис.2.1

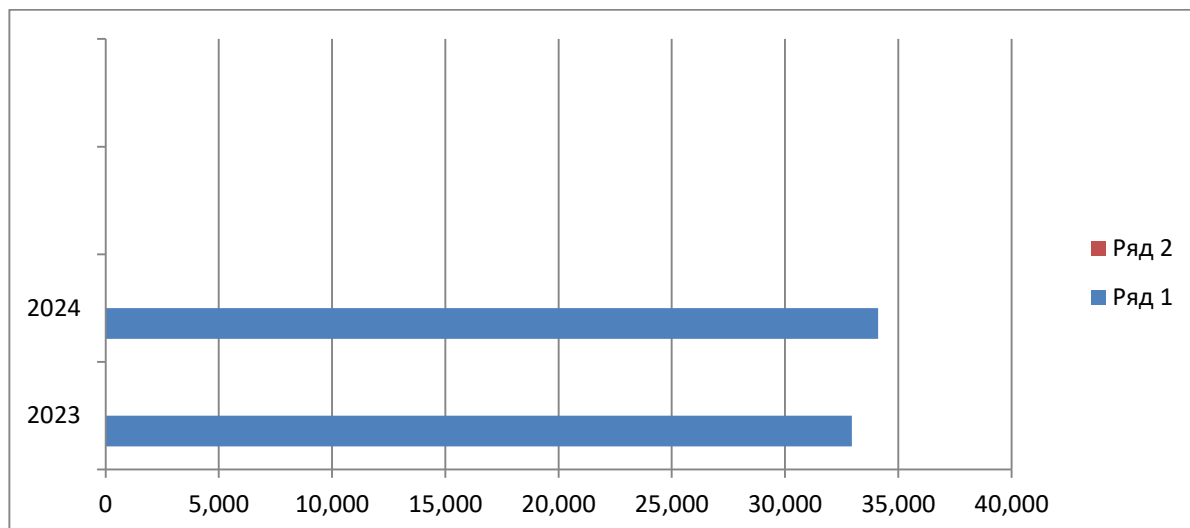


Рис 2.1 «Динаміка чисельності працівників та частка жінок-керівників (2023-2024)»

Основні фонди компанії представлені будівлями (складами, офісами, логістичними центрами), транспортом (вантажними та кур'єрськими автомобілями) та обладнанням (сортувальними лініями, поштоматами, сканерами). Оборотні фонди включають грошові кошти (на оплату праці, паливо, обслуговування) та запаси (пакувальні матеріали, паливо). Як вже зазначало працює багато персоналу, з якого 60% зайняті в логістиці та доставці, 15% - адміністративний персонал, 10% - ІТ та підтримка, 15% - інші служби (маркетинг, фінанси). [3; 1892]

Станом на 31 грудня 2023 року поточні зобов'язання перевищують поточні активи на 3 923 946 тис. грн, що обумовлено специфікою операційної діяльності Компанії, за рахунок чого оборотність поточних активів вище за оборотність поточних зобов'язань. За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року, Компанія отримала чистий прибуток в розмірі 3 967 156 тис. грн. і має позитивне значення чистого грошового потоку від операційної діяльності на суму 5 694 003 тис. грн.

Коефіцієнт поточної ліквідності становить близько 1,5 (при нормі 1,5-2,0), коефіцієнт абсолютної ліквідності - близько 0,3 (нижче норми через

інвестиції в інфраструктуру). Фінансова стабільність забезпечується власним капіталом (60-70%) та позиковими коштами (30-40%). Інвестиційна діяльність спрямована на автоматизацію (поштомати, сортувальні центри) та розвиток мережі.

Баланс компанії станом на 31 грудня 2023 року демонструє суттєве зростання активів приведено в табл.2.1 Динаміка активів:

Таблиця 2. 1

Динаміка активів

Показник	2023 рік	2022 рік	Зміна
Необоротні активи	18 769 254	12 319 191	+52%
Оборотні активи	4 332 452	3 435 729	+26%
Всього активів	23 101 706	15 754 920	+47%

Структура активів компанії за останній рік зазнала суттєвих змін. Необоротні активи зросли на 6,45 млрд грн, що становить 52% зростання порівняно з попереднім роком. Це зростання обумовлене передусім інвестиціями в основні засоби (2,49 млрд грн) та фінансові інвестиції (2,73 млрд грн). Таке значне збільшення капітальних вкладень свідчить про активну фазу розвитку компанії, можливо, пов'язану з розширенням мережі відділень або модернізацією інфраструктури.

З іншого боку, оборотні активи зросли на 26%, що є меншим темпом у порівнянні з необоротними активами. Особливо варто відзначити збільшення дебіторської заборгованості на 169,5 млн грн (17,5%) та грошових коштів на 405,7 млн грн (60,2%). Це може свідчити як про зростання обсягів діяльності, так і про можливі проблеми з інкасацією дебіторської заборгованості.

Виручка компанії зросла на 12,78 млрд грн або на 54%, що є дуже високим показником(це ми можемо побачити в табл. 2.2 Структура пасивів), особливо в умовах воєнного стану. Основним драйвером зростання стали послуги експрес-доставки, які склали 99,9% від загального доходу. Варто

відзначити, що темпи зростання виручки значно перевищують середньогалузеві, що може свідчити про ефективну маркетингову стратегію або зростання попиту на послуги логістики в умовах війни.

Таблиця 2.2

Структура пасивів

Показник	2023 рік	2022 рік	Зміна
Власний капітал	9 508 308	6 516 072	+46%
Довгострокові зобов'язання	5 337 000	3 787 630	+41%
Поточні зобов'язання	8 256 398	5 451 218	+51%

Собівартість послуг зросла на 9,35 млрд грн (48,5%), проте частка валового прибутку в доході покращилася з 18,6% до 21,5%. Найбільші статті витрат - зарплата (7,91 млрд грн), винагорода партнерам (6,81 млрд грн) та автопослуги (5,95 млрд грн). Зростання адміністративних витрат на 78,5% (1,31 млрд грн) потребує додаткового аналізу, оскільки може свідчити про неефективне управління або об'єктивне зростання витрат через інфляцію.

Операційна діяльність забезпечила позитивний грошовий потік у розмірі 5,69 млрд грн, що на 2,25 млрд грн більше ніж у попередньому році. Це свідчить про здатність компанії конвертувати прибуток у реальні грошові потоки, що ми можемо побачити в табл. 2.3 Динаміка доходів та витрат. Основними джерелами надходження стали амортизація (2,32 млрд грн) та збільшення кредиторської заборгованості (770,9 млн грн).

Таблиця 2.3

Динаміка доходів та витрат

Показник	2023 рік	2022 рік	Зміна
Виручка	36 468 879	23 687 034	+54%
Собівартість	28 625 037	19 276 532	+48%

Валовий прибуток	7 843 842	4 410 502	+78%
Операційні витрати	4 616 773	2 706 276	+71%
Чистий прибуток	3 967 156	2 135 960	+86%

Фінансова діяльність показала відтік у розмірі 1,18 млрд грн, що пов'язано з погашенням кредитів (2,73 млрд грн) та виплатою дивідендів (97,5 млн грн). При цьому компанія залучила 4,1 млрд грн нових позик.

Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи/поточні зобов'язання) становить 0,52, що нижче рекомендованого значення 1,5-2,0. Це може свідчити про потенційні проблеми з короткостроковою платоспроможністю. Однак високі темпи оборотності дебіторської заборгованості (близько 11 днів) дозволяють компанії підтримувати операційну діяльність, що ми бачимо в табл.

2.4 Грошові потоки

Таблиця 2.4

Грошові потоки

Напрямок діяльності	2023 рік	2022 рік
Операційна діяльність	+5 694 003	+3 443 611
Інвестиційна діяльність	-4 114 888	-1 061 339
Фінансова діяльність	-1 180 227	-2 327 951
Чистий рух коштів	+398 888	+156 880

Військова агресія Росії створила суттєві ризики для діяльності компанії. На окупованих територіях залишилися активи на суму 122,9 млн грн, під які створено резерви. Проте компанії вдалося не лише зберегти бізнес, але й зафіксувати значне зростання, що свідчить про ефективність антикризового управління.

За звітний період компанія продемонструвала значне покращення основних фінансових показників. Валовий прибуток досяг позначки 7,84 млрд

грн, що на 78% перевищує аналогічний показник попереднього року. Таке зростання стало можливим завдяки збільшенню обсягів надання послуг експрес-доставки та оптимізації собівартості. Частка валового прибутку у виручці склала 21,5%, що на 2,9 процентних пунктах вище ніж у 2022 році.

Логістика в умовах війни – це постійний виклик. Обмежений доступ до регіонів, руйнування інфраструктури, загроза життю співробітників і непередбачуваний попит – лише частина проблем, з якими щодня доводиться стикатися.

Найбільш критичні загрози:

- Фізичне знищення активів (обстріли складів, відділень, логістичних хабів);
- Блокада маршрутів (тимчасово окуповані території, зони активних бойових дій);
- Перебої в роботі терміналів через аварії, енерговідключення чи диверсії.

Компанія відповідає на ці виклики гнучкістю маршрутів, резервуванням критичної інфраструктури та постійним моніторингом безпеки. В умовах війни надійність – це не просто стандарт, а питання виживання. Як це вплинуло на фінансові активи ми можемо побачити в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Резерви під активи на окупованих територіях (тис. грн)

Категорія активів	31.12.2023	31.12.2022	Зміна
Основні засоби	103 766	131 050	-27 284
Актив з права користування	11 263	13 984	-2 721
Нематеріальні активи	12	131	-119
Категорія активів	31.12.2023	31.12.2022	Зміна
Незавершені капітальні інвестиції	3 807	1 347	+2 460
Товарно-матеріальні цінності	4 018	5 357	-1 339
Всього	122 866	151 869	-29 003

Фінансова звітність компанії за 2023 рік свідчить про значний вплив російської агресії на її діяльність, проте водночас демонструє здатність підприємства адаптуватися до складних умов воєнного часу. Найбільш показовою є динаміка резервів під активи, що знаходяться на окупованих територіях. За рік загальна сума резервів зменшилася з 151 869 тис. грн до 122 866 тис. грн, що становить скорочення на 29 003 тис. грн або 19%. Найбільше зменшення спостерігається за статтею "Основні засоби" (на 27 284 тис. грн), а також "Актив з права користування" (на 2 721 тис. грн). Єдиною позитивною зміною стало збільшення резервів під незавершені капітальні інвестиції на 2 460 тис. грн, що може свідчити про відновлення інвестиційної активності.

Незважаючи на часткові руйнування інфраструктури, зокрема будівель, обладнання та транспортних засобів, а також втрату доступу до деяких підрозділів на окупованих територіях, компанії вдалося зберегти ключові операційні потужності. Це дозволило не лише уникнути перерв у діяльності, але й до кінця 2023 року повністю відновити обсяги наданих послуг до довоєнного рівня. Водночас відбувається поступове відновлення роботи підрозділів на звільнених територіях. Фінансовий стан компанії залишається стабільним, що підтверджується збереженням ліквідності та відсутністю гострої потреби у додатковому фінансуванні. У 2023 році відзначено відновлення витрат на розвиток, що є позитивним сигналом. Проте залишаються суттєві ризики, пов'язані з продовженням бойових дій, можливими новими втратами активів та загальною економічною нестабільністю в країні.

Загалом, незважаючи на складні умови, компанія продемонструвала високу стійкість та адаптивність. За відсутності нових масштабних руйнувань і стабілізації економічної ситуації, можна очікувати подальшого відновлення та розвитку бізнесу в 2024 році. Основними пріоритетами мають бути заходи з мінімізації ризиків, пов'язаних з окупованими активами, та оптимізація операційної діяльності в умовах невизначеності.

Фінансовий результат від операційної діяльності склав 3,81 млрд грн, збільшившись на 50% порівняно з минулим роком. Цей показник враховує не лише валовий прибуток, а й адміністративні витрати (2,99 млрд грн) та витрати на збут (856 млн грн). Варто відзначити, що зростання операційних витрат відбувалося меншими темпами ніж збільшення виручки, що свідчить про підвищення ефективності управління. [6]

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування досяг 4,44 млрд грн, що на 86% більше ніж у 2022 році. Таке значне зростання забезпечили не тільки операційні доходи, а й фінансові надходження, зокрема дохід від дивідендів (2,59 млрд грн) та процентні доходи (156 млн грн). Одночасно фінансові витрати зросли на 41% до 1,25 млрд грн, що пов'язано зі збільшенням кредитного навантаження.

Чистий прибуток компанії склав 3,97 млрд грн, що на 86% перевищує показник попереднього року. Податкове навантаження склало 471 млн грн, або 10,6% від прибутку до оподаткування. Ефективна податкова політика дозволила знизити середню ставку оподаткування на 1,2 процентних пункти порівняно з 2022 роком. [10; 240]

Аналіз оборотності активів свідчить про підвищення ефективності їх використання. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,50 до 1,58, що означає збільшення виручки, яка генерується кожною гривнею вкладеною в активи. Особливо помітне покращення спостерігається у оборотності дебіторської заборгованості - середній період її погашення скоротився з 14 до 11 днів.

Рентабельність активів (ROA) покращилася з 13,6% до 17,2%, що свідчить про зростання прибутковості всіх вкладень компанії. Рентабельність власного капіталу (ROE) досягла 41,7%, збільшившись на 10,1 процентних пункти порівняно з 2022 роком. Такі високі показники рентабельності капіталу свідчать про ефективне використання інвестованих коштів власниками. Рентабельність продажів за чистим прибутком склала 10,9%, що на 1,8 процентних пункти вище ніж у попередньому році. Це стало результатом як

зростання обсягів діяльності, так і оптимізації витратної частини. Особливо варто відзначити зниження частки собівартості у виручці з 81,4% до 78,5%.

Фінансові результати ТОВ "НОВА ПОШТА" за 2023 рік свідчать про значне покращення ефективності діяльності. Компанія не тільки збільшила обсяги надання послуг, а й суттєво підвищила рентабельність своїх операцій. Високі показники оборотності активів та рентабельності капіталу підтверджують ефективність обраної бізнес-стратегії та якість управлінських рішень. [13; 432]

Одночасно зростання кредитного навантаження та низький рівень поточної ліквідності вказують на необхідність уважного моніторингу фінансової стійкості. Подальше підвищення ефективності діяльності може бути досягнуто за рахунок оптимізації витрат на логістику та покращення управління оборотним капіталом.

Враховуючи досягнуті результати, ТОВ "НОВА ПОШТА" має хороші перспективи для подальшого розвитку навіть у складних економічних умовах.

2.2 Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії

На ринку експрес-доставки спостерігається інтенсивна конкуренція за клієнтську увагу, що стимулює учасників ринку до постійного вдосконалення сервісу. Така конкурентна боротьба стає потужним каталізатором підвищення якості послуг у галузі в цілому. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентів на ринку експрес-доставки

Параметр	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	Власні служби інтернет торгівлі
Фокус на сегмент	eCommerce C2C B2B express	eCommerce C2C	eCommerce
Кількість точок контакту	>11 800	>11 000	>500
Заявлена швидкість доставки	1-2 дні	2-6 днів	1-2 дні
Тариф, до 0,5 кг у межах України, грн	55	42	35 - 70
Відношення до ціни: % клієнтів відзначили оптимальність ці- ни/якість	21	30	-
Наявність мобільного додатку	+	+	+
Програма лояльності	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+

А щоб зрозуміти, як "Нова Пошта" завойовує увагу клієнтів, варто глянути на те, куди йдуть її рекламні кошти. У 2023 році компанія розподілила бюджет між різними каналами, і кожен із них дав свій ефект.(табл.. 2.7)

Дивлячись на ці цифри, відразу зрозуміло, куди компанія вкладає свої маркетингові зусилля. Телебачення, як і очікувалось, забирає чималу частину бюджету - ці 35% це класика для великих брендів, які працюють на масову аудиторію. На даний час ТВ втрачає ефективність, але коли треба охопити максимально широку аудиторію, особливо старші вікові групи, без нього ніяк.

Таблиця 2.7

Розподіл рекламного бюджету у 2023 році

Канал	Частка бюджету	Основні показники ефективності
Телебачення	35%	Охоплення 85% ЦА, ROI 2.8
Digital-реклама	40%	CTR 1.8%, CPC ₴4.20
Outdoor-реклама	15%	12% приріст впізнаваності
Радіо	10%	7% зростання продажів

*Дані взяті з внутрішніх звітів компанії та дослідження GFK Україна

Цифрова реклама з її 40% бюджету - це вже стандарт для будь-якого сучасного бренду. Особливо увагу привертає ціна кліку в 4.20 грн - для такої великої компанії це дуже непоганий показник. Зазвичай у таких масштабах вартість кліку вище, але їхні креатури роблять справді цікаві оголошення, на які люди клікають охоче.

Загалом видно, що компанія дотримується збалансованого підходу, поєднуючи перевірені часом методи з сучасними трендами. Хоча, якщо дивитися на тенденції, мабуть, наступного року ми побачимо зростання частки digital-каналів за рахунок деякого скорочення традиційних медіа. Особливо це стосується молодіжної аудиторії, яка все менше дивиться телебачення і все більше часу проводить в соцмережах. [17]

Коли дивишся на ці цифри по партнеркам "Нової Пошти", одразу зрозуміло - вони знають, як мотивувати людей працювати на свій бренд. Взагалі цікаво спостерігати, як звичайні клієнти перетворюються на свого роду "промоутерів" компанії. (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Ефективність альтернативних маркетингових каналів

Канал	Конверсія	Вартість залучення	Утримання клієнтів
Email-маркетинг	5.8%	€3.20	62%
Мобільний додаток	9.1%	€2.80	78%
SMS-розсилки	3.2%	€4.50	45%

Якщо порівнювати з іншими каналами, то виходить, що сарафанне радіо через друзів працює набагато ефективніше, ніж навіть співпраця з великими маркетинговими компаніями. Хоча, звичайно, інтеграції з інтернет-магазинами теж дають солідний плюс - 23% зростання це серйозний показник.

А от кобрендингові акції - тут вже складніше. 18% це, звичайно, непогано, але явно видно, що вони потребують більшої підготовки і, мабуть, не завжди окупаються. Хоча якщо взяти якісь гучні проекти, типу співпраці з великими брендами, то там вплив на імідж може бути навіть важливіший, ніж безпосередній приріст продажів. Що цікаво - конверсія в реферальній програмі аж 12.4%. Це означає, що кожен восьмий, кого запросили, стає клієнтом, а для такої масової послуги як доставка - це дуже гарний результат.

На основі аналізу даних за перший квартал 2024 року (табл. 2.9) можна виявити цікаві закономірності у використанні альтернативних маркетингових каналів. Дослідження показують диференційовану ефективність різних інструментів комунікації з клієнтами.

Таблиця 2.9

Ефективність альтернативних маркетингових каналів

Канал	Конверсія	Вартість залучення	Утримання клієнтів
Email-маркетинг	5.8%	€3.20	62%
Мобільний додаток	9.1%	€2.80	78%
SMS-розсилки	3.2%	€4.50	45%

SMS-розсилки демонструють найменш вражаючі результати серед аналізованих каналів. Низький рівень конверсії (3.2%) у поєднанні з відносно високою вартістю залучення (4.50 грн) та показником утримання (45%) свідчать про обмежену ефективність даного інструменту в сучасних умовах.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про доцільність пріоритетного розвитку мобільних додатків як найперспективнішого каналу взаємодії з клієнтами. Email-маркетинг може розглядатися як допоміжний інструмент, тоді як використання SMS-розсилок потребує додаткового обґрунтування економічної доцільності. [14; 224]

Також сучасний маркетинг неможливий без ефективного використання цифрових інструментів. "Нова Пошта" активно інтегрує різні онлайн-механізми для залучення та утримання клієнтів (більш детальний розбір в табл. 2.10 та табл. 2.11)

Таблиця 2.10

Ефективність основних цифрових інструментів у 2023-2024 рр.

Інструмент	Вартість залучення (грн)	Конверсія (%)	Охоплення (тис.)
SEO-оптимізація	1.80	6.2	1,500
Таргетована реклама	5.40	4.8	850
Email-маркетинг	3.20	5.8	320

SEO показує найкращі результати за вартістю залучення – лише 1.80 грн за клієнта. Це пояснюється тим, що органічний трафік з пошукових систем дає стабільний приплив клієнтів без щоденних витрат на рекламу. Високий рівень конверсії (6.2%) свідчить про те, що користувачі, які знаходять сайт через пошук, часто стають реальними клієнтами.

Таргетована реклама, хоча й дорожча (5.40 грн за клієнта), дозволяє точно потрапляти в цільову аудиторію. Особливо ефективно це працює в соціальних мережах, де можна обирати аудиторію за географією, інтересами та іншими параметрами.

Email-маркетинг демонструє гарний баланс між вартістю (3.20 грн) та конверсією (5.8%). Цей канал особливо ефективний для роботи з існуючими клієнтами, пропонуючи їм персоналізовані пропозиції.

Таблиця 2.11

Динаміка використання цифрових інструментів

Період	SEO-трафік (тис.)	Витрати на таргет (тис. грн)	Відкриття email (%)
2023 рік	1,200	2,300	22.4
2024 рік	1,500	3,100	24.7

За останній рік SEO-трафік зріс на 25%, що свідчить про успішну роботу з оптимізацією контенту та технічними аспектами сайту. Витрати на таргетовану рекламу збільшилися на 35%, що пояснюється як підвищенням цін на рекламні площадки, так і розширенням рекламних кампаній.

Загалом, цифрові інструменти стають все важливішими для "Нової Пошти". SEO забезпечує стабільний трафік, таргетована реклама дозволяє швидко залучати нових клієнтів, а email-маркетинг ефективно підтримує зв'язок з існуючою аудиторією. Важливо, що всі ці інструменти доповнюють один одного, створюючи єдину цифрову маркетингову стратегію.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку логістичних послуг маркетингова стратегія компанії «Нова Пошта» потребує постійного вдосконалення, адаптації до змін у поведінці споживачів та інтеграції інноваційних інструментів комунікації (рис.2.2) "Нова Пошта" як лідер ринку кур'єрської доставки в Україні, як ми це побачили в порівнянні з іншими сервісами, стикається з низкою викликів, пов'язаних із підвищенням лояльності

клієнтів, оптимізацією сервісів та підвищенням ефективності маркетингових комунікацій.

Що стосується маркетингу "Нової Пошти", то тут є простір для змін. Наприклад, мобільний додаток – в ньому вже є базові функції, але можна зробити його справді особистим помічником. Як варіант для додавання зручності для клієнтів, то було б не погано якби він аналізував клієнтські відправлення і сам пропонував оптимальні варіанти: "Ви зазвичай відправляєте посилки у вівторок – ось вам знижка 10% саме на цей день". Або нагадував: "До вашої постійної адреси доставки можна додати ще одне відділення – хочете обрати?". І, звичайно, система винагород – кешбек за відправлення або бали, які потім можна обмінювати на послуги.

Далі слід удосконалити соцмережі, адже в соцмережах зараз головне – це не просто реклама, а справжній діалог з клієнтами. Наприклад, короткі відео про те, як працює сортування посилок на складі, чи історії малих бізнесів, які зросли завдяки доставці. Людям подобається зазирнути "за куліси". А ще можна запустити челенджі типу "Найдиворіжча річ, яку я коли-небудь відправляв" – і це додасть віральності для компанії. І, звичайно, інтерактив: опитування, голосування, можливість обрати нову функцію для додатка.

Як ми побачили протягом дослідження, то партнерські програми – це окрема важлива частина для маркетинговості компанії. Уявіть співпрацю з популярними інтернет-магазинами або ексклюзивні знижки для клієнтів поштового оператора у відомих брендах – від кав'ярень до магазинів електроніки. Коллаборації з українськими дизайнерами на обмежені серії упаковок – це не лише красиво, а й підтримка локальних виробників.

Що стосується лояльності, то тут можна розіграти ігрові механіки. Наприклад, рівні користувачів: чим більше відправляєш, тим вищий статус – і більше подарунків, від пріоритетної підтримки до персональних менеджерів для бізнесу. Щомісячні розіграші серед активних клієнтів – безкоштовна доставка на місяць, подарункові сертифікати. І, звичайно, система відгуків –

якщо людина залишає позитивний відгук або рекомендує сервіс друзям, це можна винагородити додатковими балами.

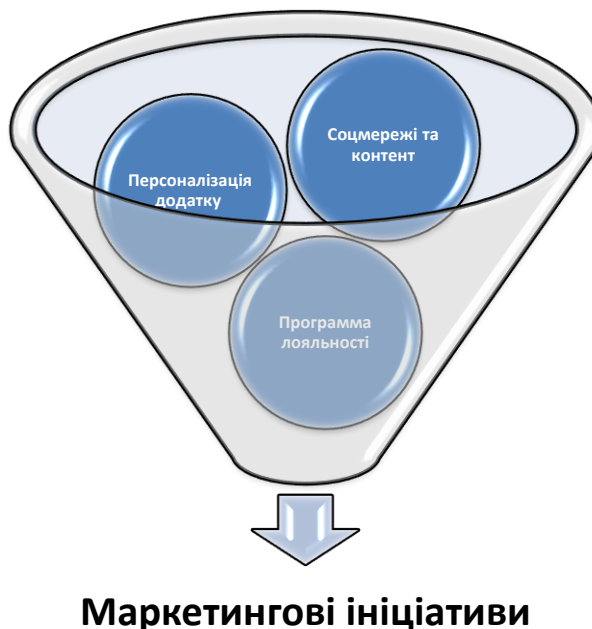


Рис 2.2 «Ключові напрямки інноваційного маркетингу «Нової Пошти»»

Головне – зробити так, щоб клієнт відчував, що "Нова Пошта" не просто послуга, а справжній помічник у щоденних справах. Від простого відправлення посылки до можливості заощадити, дізнатися щось цікаве або навіть виграти щось корисне. Такі речі запам'ятовуються.

2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для оцінки потенційного ефекту від запланованих маркетингових змін було проведено комплексний аналіз з використанням реальних даних компанії. Вихідні параметри показують, що при поточному середньомісячному обсязі у 1 мільйон відправлень зі середньою вартістю 80 гривень, середній LTV клієнта становить 1200 гривень (що еквівалентно 15 відправленням за рік). Вартість залучення нового клієнта (CAC) на сьогодні оцінюється у 150 гривень.

Давайте проведемо розрахунок ROI після впровадження змін і визначемо додатковий дохід за рік:

Формула:

$$\text{ROI} = (\text{Дохід від кампанії} - \text{Витрати на кампанію}) / \text{Витрати на кампанію} \times 100\%$$

- Від додаткових відправлень:
 $1\,000\,000 \times 10\% \times 80 \text{ грн} \times 12 = 96\,000\,000 \text{ грн}^*$
- Від нових клієнтів:
 $7\,500 \text{ додаткових клієнтів/міс} \times 1200 \text{ грн LTV} \times 12 = 108\,000\,000 \text{ грн}^*$
- Від підвищення утримання:
 $\text{Існуючі клієнти (600\,000)} \times 5\% \text{ більше відправлень} \times 80 \text{ грн} \times 12 = 28\,800\,000 \text{ грн}$

Загальний додатковий дохід:

$$*96 \text{ млн} + 108 \text{ млн} + 28,8 \text{ млн} = 232\,800\,000 \text{ грн}^*$$

$$\text{ROI} = (232\,800\,000 - 5\,000\,000) / 5\,000\,000 \times 100\% = 4556\%$$

Заплановані маркетингові ініціативи, що включають оновлення мобільного додатку з бонусною системою, розвиток партнерських програм та активізацію контент-маркетингу, потребують інвестицій у розмірі 5 мільйонів гривень на рік. Прогнозований ефект від цих змін включає зростання кількості відправлень на 10%, збільшення потоку нових клієнтів на 15% та підвищення рівня утримання існуючих клієнтів на 5 процентних пунктів.

Детальний розрахунок показує, що додатковий річний дохід від збільшення обсягів відправлень складе 96 мільйонів гривень. Приріст від нових клієнтів оцінюється у 108 мільйонів гривень, а ефект від підвищення лояльності існуючих клієнтів додасть ще 28,8 мільйона гривень до загального доходу. Таким чином, сумарний додатковий річний дохід може досягти 232,8 мільйона гривень, що при інвестиціях у 5 мільйонів гривень дає вражаючий ROI на рівні 4556%.

Для аналізу "Нової Пошти" також важливо провести аналіз беззбитковості, який стає ключовим інструментом для обґрунтування маркетингових рішень, оскільки дозволяє визначити мінімальний обсяг додаткових відправлень, необхідний для окупності запланованих маркетингових інвестицій.

Саму основу аналізу становить CVP-модель, яка враховує взаємозв'язок між витратами, обсягами та прибутком. Для "Нової Пошти" постійні витрати на маркетингові зміни складають 5 млн грн на рік. Змінні витрати на одне відправлення оцінюються в 30 грн, тоді як середній дохід від відправлення становить 80 грн.

Маржинальний прибуток на одне відправлення розраховується як різниця між доходом і змінними витратами: $80 \text{ грн} - 30 \text{ грн} = 50 \text{ грн}$. Точка беззбитковості визначається як відношення постійних витрат до маржинального прибутку: $5\,000\,000 \text{ грн} / 50 \text{ грн} = 100\,000$ додаткових відправлень на рік.

Отже ми бачимо, що для покриття маркетингових витрат компанії достатньо збільшити кількість відправлень лише на 8 300 щомісяця ($100\,000/12$). Це становить лише 0,83% від поточного місячного обсягу в 1 млн відправлень. Такі скромні вимоги до зростання свідчать про високу ефективність запланованих маркетингових змін, але важливо відзначити, що цей розрахунок враховує лише пряму окупність інвестицій.

Загальний аналіз свідчить, що запропоновані маркетингові ініціативи мають високий потенціал для значного зростання основних показників компанії. Для реалізації комплексних маркетингових змін компанії необхідно враховувати суттєві, але цілком виправдані інвестиції. Насамперед, модернізація мобільного додатку з розширенням функціоналом, включаючи систему персональних рекомендацій та бонусів, потребуватиме близько 1,7-2,4 мільйона гривень. Ця сума включає не лише безпосередню розробку нових функцій, але й інтеграцію push-сповіщень (300-500 тисяч гривень) та подальше тестування й оптимізацію інтерфейсу (200-400 тисяч гривень).

Цифровий маркетинг становить значну частину бюджету (рис 2.3). Щорічні витрати на контент-маркетинг, включаючи створення відеоматеріалів, статей та ведення соціальних мереж, оцінюються в 1,8-2,5 мільйона гривень. Таргетована реклама в Google та соціальних мережах вимагатиме додаткових 3-4 мільйонів гривень щороку. Не можна нехтувати й SEO-оптимізацією, яка забезпечить органічне зростання трафіку за 500-800 тисяч гривень. Таким чином, загальний щорічний бюджет на цифровий маркетинг може сягати 5,3-7,3 мільйона гривень.

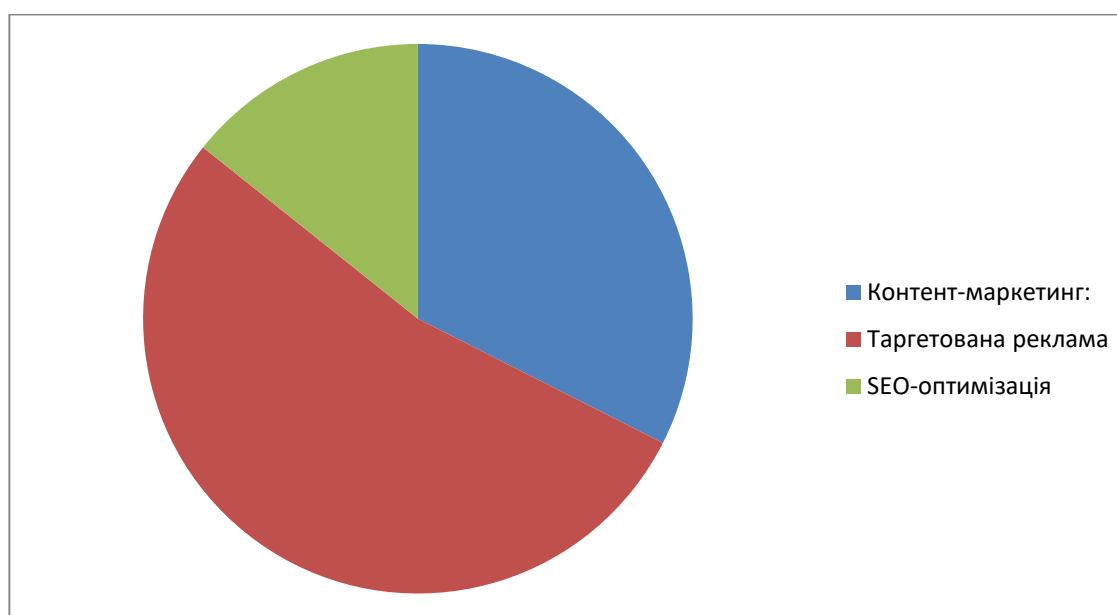


Рис 2.3. Бюджет цифрового маркетингу

Досвід аналогічних компаній у логістичному секторі свідчить, що такі інвестиції можуть принести значний ефект. Наприклад, впровадження бонусної програми в мобільному додатку зазвичай забезпечує зростання кількості відправлень на 10-15%. Для "Нової Пошти" з її мільйонним місячним обсягом це означатиме додаткові 100-150 тисяч відправлень щомісяця, що у грошовому еквіваленті становить 8-12 мільйонів гривень додаткового доходу щомісяця або 96-144 мільйони гривень на рік.

Партнерські програми з інтернет-магазинами, за даними аналогічних проектів, здатні залучати 15-20% нових клієнтів. Для компанії це може означати додаткові 7,5-10 тисяч нових клієнтів щомісяця. При середньому LTV

1,200 гривень це забезпечить щорічний додатковий дохід у розмірі 108-144 мільйонів гривень.

Важливо враховувати, що ефект від маркетингових змін має накопичувальний характер. Поліпшення якості сервісу та клієнтського досвіду призводить до зростання лояльності, що у довгостроковій перспективі може забезпечити стабільне збільшення доходів на 20-25% щороку. Враховуючи відносно невеликі інвестиції у порівнянні з потенційним ефектом, запропоновані зміни виглядають економічно обґрунтованими та перспективними для реалізації. [15; 720]

Давайте проведемо для більш точних висновків аналіз доцільності впровадження маркетингових змін для "Нової Пошти" у табл. 2.12

Таблиця 2.12

Аналіз доцільності впровадження маркетингових змін для "Нової Пошти"

Критерій оцінки	Стан на сьогодні	Після впровадження	Ефект
Середньомісячний обсяг відправлень	1 000 000 од.	1 100 000-1 150 000 од.	+10-15%
Вартість залучення клієнта (CAC)	150 грн	140-145 грн	Зниження на 3-7%
Lifetime Value (LTV)	1 200 грн	1 320-1 400 грн	Зростання на 10-17%
Рентабельність інвестицій (ROI)	-	3 500-4 500%	Висока ефективність

Порівняльний аналіз варіантів стратегій виявив, що найбільш ефективними напрямками є модернізація мобільного додатку та розвиток партнерських програм. Саме ці ініціативи демонструють найкраще співвідношення витрат до потенційного прибутку. Наприклад, впровадження

бонусної системи в додатку потребує відносно невеликих інвестицій (1,7-2,4 млн грн), але може принести до 144 млн грн додаткового річного доходу.

Що стосується пріоритетності заходів, то рекомендується наступний порядок впровадження у табл. 2.13:

Таблиця 2.13

Порядок впровадження заходів покращення

Пріоритет	Напрямок	Причина пріоритетності	Термін реалізації
1	Оновлення мобільного додатку	Найшвидший ефект, максимальний ROI	3-4 місяці
2	Партнерські програми	Високий потенціал залучення клієнтів	5-6 місяців
3	Контент-маркетинг	Потребує часу для накопичення ефекту	6+ місяців
4	Таргетована реклама	Допоміжний інструмент	Постійно

Основним обґрунтуванням такого підходу є принцип "найшвидшого результату". Мобільний додаток як основний канал взаємодії з клієнтами дає можливість швидко отримати віддачу від інвестицій. Партнерські програми, хоча й потребують більше часу на впровадження, забезпечують стабільний потік нових клієнтів. Контент-маркетинг і таргетована реклама мають більш довгостроковий характер, тому їх доцільно розвивати паралельно, але з меншим пріоритетом.

Запропонований комплекс маркетингових змін для "Нової Пошти" спрямований на суттєве підвищення ключових показників бізнесу за рахунок оптимізації клієнтського досвіду, розширення аудиторії та підвищення лояльності існуючих клієнтів. Основа пропозиції включає чотири основні напрямки: оновлення мобільного додатку з бонусною системою, розвиток партнерських програм, активізацію контент-маркетингу та масштабування таргетованої реклами. Ці ініціативи потребують інвестицій у розмірі 5

мільйонів гривень на рік, але, як показують розрахунки, здатні принести додатковий річний дохід у 232,8 мільйона гривень, що забезпечує ROI на рівні 4556%.

Головні елементи пропозиції:

1. Модернізація мобільного додатку – впровадження бонусної системи, персоналізованих рекомендацій та push-сповіщень. Це дозволить збільшити кількість відправлень на 10-15% (додатково 96-144 мільйони гривень річного доходу). Витрати на розробку та впровадження оцінюються в 1,7-2,4 мільйона гривень.

2. Партнерські програми – співпраця з інтернет-магазинами та сервісами для залучення нових клієнтів. Очікується збільшення клієнтської бази на 15% (додатково 7,5-10 тисяч клієнтів на місяць), що при середньому LTV у 1,200 грн дасть 108-144 мільйони гривень додаткового доходу.

3. Контент-маркетинг – створення корисного контенту (відео, статті, соціальні мережі) для підвищення впізнаваності бренду та лояльності. Витрати на цей напрямок складуть 1,8-2,5 мільйона гривень, але ефект буде накопичувальним і довгостроковим.

4. Таргетована реклама – оптимізація кампаній у Google та соцмережах для зниження САС (вартості залучення клієнта) з 150 грн до 140-145 грн.

Ефективність пропозицій:

- Зростання доходу: Сумарний додатковий річний дохід оцінюється в 232,8 мільйона гривень (96 млн – від збільшення відправлень, 108 млн – від нових клієнтів, 28,8 млн – від підвищення лояльності).

- Висока окупність (ROI 4556%): Інвестиції в 5 мільйонів гривень окупляться вже за рахунок 0,83% зростання відправлень (8,300 додаткових відправлень на місяць).

Покращення ключових метрик:

- Обсяг відправлень зросте на 10-15% (з 1 млн до 1,1-1,15 млн на місяць).

- LTV клієнта збільшиться на 10-17% (з 1,200 грн до 1,320-1,400 грн).
- САС знизиться на 3-7% (з 150 грн до 140-145 грн).

Запропоновані зміни є економічно обґрунтованими, оскільки їх реалізація вимагає відносно невеликих інвестицій у порівнянні з потенційним прибутком. Найбільш ефективними є оновлення мобільного додатку та партнерські програми, які дають швидкий і значний ефект. Контент-маркетинг і таргетована реклама доповнюють стратегію, забезпечуючи довгостроковий вплив на бренд. Комплексний підхід дозволить "Новій Пошті" не лише збільшити дохід, але й підвищити конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг.

Важливо відзначити, що всі запропоновані заходи мають синергетичний ефект. Наприклад, покращений додаток підвищує конверсію партнерських програм, а якісний контент збільшує ефективність таргетованої реклами. Тому, незважаючи на різний пріоритет, всі напрямки варто розвивати комплексно, адаптуючи інтенсивність вкладень відповідно до отриманих проміжних результатів.

Висновки до Розділ 2

ТОВ "Нова Пошта" продемонструвала значне зростання у 2023 році, незважаючи на складні умови війни. Виручка компанії зросла на 54% до 36,5 млрд грн, а чистий прибуток збільшився на 86% до майже 4 млрд грн. Це свідчить про ефективну бізнес-модель та здатність адаптуватися до кризових умов.

Фінансова стійкість компанії залишається на достатньому рівні, хоча коефіцієнт поточної ліквідності (0,52) нижчий за рекомендований, що може вказувати на потенційні ризики з короткостроковою платоспроможністю. Однак висока оборотність дебіторської заборгованості (11 днів) та позитивний операційний грошовий потік (5,7 млрд грн) дозволяють компанії підтримувати стабільну роботу. Інвестиційна активність ТОВ "Нова Пошта" залишається високою: обсяг необоротних активів зріс на 52% за рахунок розширення мережі, модернізації логістичних центрів та впровадження автоматизації. Однак значне зростання кредитних зобов'язань (на 41%) потребує уваги, оскільки може збільшити фінансове навантаження в майбутньому. Вплив війни на діяльність компанії помітний через втрату активів на окупованих територіях (122,9 млн грн), але вона зуміла мінімізувати збитки завдяки гнучкій логістиці та резервуванню критичної інфраструктури. Рентабельність компанії значно покращилася: рентабельність активів (ROA) зросла до 17,2%, а рентабельність власного капіталу (ROE) досягла 41,7%. Це свідчить про ефективне використання ресурсів та високий рівень управління.

На ринку експрес-доставки в Україні панує жорстка конкуренція, яка змушує компанії постійно вдосконалювати свої сервіси. "Нова Пошта" закріпила позицію лідера завдяки розгалуженій мережі відділень, швидкій доставці та гнучким тарифам. Проте для утримання лідерства компанії необхідно постійно адаптувати маркетингову стратегію до змін у поведінці споживачів.

Аналіз рекламного бюджету "Нової Пошти" показав, що компанія використовує збалансований підхід, поєднуючи традиційні канали (телебачення, радіо) з сучасними digital-інструментами. Найбільш ефективними виявилися мобільний додаток і email-маркетинг, тоді як SMS-розсилки поступаються за результатами. SEO-оптимізація та таргетована реклама забезпечують стабільний приплив клієнтів за відносно низьку вартість.

Проведений аналіз свідчить про економічну доцільність та високу ефективність запропонованих маркетингових змін для "Нової Пошти". Очікуваний ефект від впровадження перевищує потенційні витрати в кілька разів, що робить ці ініціативи стратегічно важливими для розвитку компанії.

Основним аргументом на користь реалізації є вражаючий показник рентабельності інвестицій, який за різними сценаріями може сягати 3500-4500%. Такі цифри свідчать не лише про швидку окупність проєктів, але й про їхній значний потенціал для генерації додаткового прибутку. Особливо варто відзначити комплексний характер очікуваного ефекту - від зростання обсягів відправлень на 10-15% до підвищення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових. Найбільш перспективними напрямками виявилися модернізація мобільного додатку та розвиток партнерських програм. Це пояснюється їхнім безпосереднім впливом на основні бізнес-показники та відносно невеликим терміном окупності.

У майбутньому "Новій Пошті" варто зосередитися на персоналізації сервісів, розвитку мобільного додатка та інтерактивному контенті в соцмережах. Партнерські програми, кешбек-системи та ігрові механіки лояльності допоможуть збільшити залученість клієнтів. Головне завдання – перетворити доставку зі звичайної послуги на зручний інструмент для повсякденних потреб, що забезпечить довгострокову конкурентну перевагу.

Таким чином, ТОВ "Нова Пошта" зберігає лідируючі позиції на ринку логістики України, демонструючи стійкість до зовнішніх шоків та здатність до швидкого відновлення.

РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

Сучасний ринок логістичних послуг в Україні формується під впливом комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів, які вимагають глибокого аналізу для розробки ефективної стратегії розвитку. PEST-аналіз (табл. 3.1) зовнішнього середовища компанії "Нова Пошта" дозволяє виявити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні тенденції, що впливають на діяльність підприємства.

Таблиця 3.1

Таблиця PEST-аналізу для "Нової Пошти"

Категорія	Фактори	Вплив
Політичні	- Стабільність законодавства у сфері логістики - Митні регуляції - Податкова політика - Військова ситуація в країні	Впливають на вартість та ефективність міжнародних перевезень, можуть обмежувати роботу в регіонах
Економічні	- Інфляція та курс валют - Вартість палива - Платіжоспроможність населення - Розвиток e-commerce	Вартість послуг залежить від економічної ситуації, попит пов'язаний із купівельною спроможністю
Соціальні	- Зростання популярності онлайн-шопінгу - Вищі вимоги до якості сервісу - Екологічна свідомість - Демографічні зміни	Клієнти очікують зручності, швидкості та екологічно відповідальних рішень
Категорія	Фактори	Вплив
Технологічні	- Розвиток AI та автоматизації - Кібербезпека - Мобільні додатки та онлайн-сервіси - Альтернативні види транспорту	Інновації дозволяють оптимізувати логістику, але вимагають інвестицій

Ця таблиця наочно демонструє ключові зовнішні фактори, які впливають на діяльність "Нової Пошти". Політична ситуація визначає умови роботи, економічні фактори формують собівартість послуг, соціальні тренди впливають на попит, а технологічний прогрес відкриває нові можливості для розвитку. Компанії необхідно враховувати ці аспекти при стратегічному плануванні, щоб зберігати конкурентоспроможність на ринку експрес-доставки.

Для глибокого аналізу конкурентного середовища "Нової Пошти" у нашому дослідженні було застосовано модель п'яти сил М. Портера (у табл.3.2), яка дозволяє оцінити ключові фактори впливу на бізнес у сфері експрес-доставки. Аналіз показав, що інтенсивність конкуренції на ринку логістичних послуг є високою, що зумовлено кількома взаємопов'язаними факторами.

Таблиця 3.2

Таблиця аналізу галузевого середовища "Нової Пошти" за моделлю Портера

Фактор впливу	Характеристика	Вплив на "Нову Пошту"
Загроза нових учасників	Високі вхідні бар'єри (інфраструктура, бренд, технології), але можливість появи нішевих гравців	Потребує підтримання конкурентних переваг та інновацій
Сила постачальників	Значна залежність від паливного ринку, менша - від техніки та ІТ	Чутливість до коливань цін на паливо, стабільність інших поставок
Фактор впливу	Характеристика	Вплив на "Нову Пошту"
Сила покупців	Високий вплив корпоративних клієнтів, середній - приватним осіб	Необхідність гнучкої тарифної політики та індивідуального підходу
Загроза замінників	Альтернативи у вигляді інших операторів,	Потребує підвищення якості сервісу та

	самовивозу, власних служб доставки	унікальних переваг
Конкуренція між існуючими гравцями	Жорстка конкуренція з національними та міжнародними операторами	Необхідність постійного вдосконалення всіх аспектів роботи

Проведений аналіз конкурентного середовища за моделлю М.Портера показав, що "Нова Пошта" функціонує у висококонкурентному середовищі з численними викликами. Основні загрози надходять від існуючих конкурентів та потенційних замінників послуг, тоді як значний вплив постачальників палива та вимогливих покупців додатково ускладнює ситуацію. Компанія стикається з необхідністю постійного інвестування в інфраструктуру, технології та якість обслуговування для збереження лідерських позицій. Високі бар'єри входження на ринок захищають від масового появи нових гравців, але не виключають появи спеціалізованих конкурентів у окремих сегментах. Ключовим фактором успіху залишається здатність пропонувати клієнтам унікальну цінність, яка перевищує можливості як прямих конкурентів, так і альтернативних варіантів отримання послуг доставки. Ситуація вимагає комплексного підходу до стратегії розвитку, що враховує всі аспекти конкурентного середовища.

Далі для комплексної оцінки внутрішнього потенціалу "Нової Пошти" далі буде ще застосовано нами функціональний підхід (у таблиці 3.3), який дозволяє системно проаналізувати ключові аспекти діяльності компанії. Цей аналіз охоплює всі структурні елементи бізнесу, що дає змогу виявити сильні сторони та проблемні зони підприємства.

Таблиця 3.3

Таблиця аналізу функціональних аспектів діяльності "Нової Пошти"

Функціональна сфера	Характеристика	Поточний стан	Перспективи розвитку
Логістика та	Розгалужена мережа	Висока	Автоматизація

операції	відділень (>11 800), власний автопарк, сучасні сортувальні центри	продуктивність, але залежність від паливних цін	складів, альтернативні види транспорту
Маркетинг	Багатоканальна реклама (ТБ, digital, outdoor), сильний бренд	Ефективні кампанії, високе впізнавання	Персоналізація комунікації, розвиток контенту
Фінанси	Стабільні доходи, рентабельність	Чутливість до економічних коливань	Оптимізація витрат, нові джерела доходів
ІТ та інновації	Власний додаток, система відстеження	Конкурентні технології	Розвиток AI, покращення UX
Персонал	Великий штат, навчальний центр	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Програми мотивації, кар'єрного росту
Клієнтський сервіс	Call-центр, онлайн-підтримка	Високий навантаження на операторів	Чат-боти, самодіагностика

Аналізуючи внутрішній стан компанії, можна відзначити, що "Нова Пошта" має потужну операційну базу, яка є її ключовою конкурентною перевагою. Розгалужена мережа відділень і власна логістична інфраструктура дозволяють забезпечувати високу швидкість доставки по всій країні. Що нас найбільше цікавить - маркетингова стратегія – вона будується на поєднанні традиційних та цифрових каналів комунікації, що забезпечує широке охоплення цільової аудиторії.

Фінансовий стан компанії залишається стабільним, проте існує чутливість до зовнішніх факторів, таких як коливання цін на паливо та економічна ситуація в цілому.

Технологічний розвиток є одним з пріоритетних напрямків, проте потребує постійних інвестицій для підтримки конкурентного рівня. Як ми бачимо персонал компанії є її важливим активом, але існують проблеми з підбором кваліфікованих фахівців, особливо в регіонах. Клієнтський сервіс демонструє хороші показники, але потребує подальшої автоматизації для зниження навантаження на операторів та підвищення якості обслуговування.

Загалом, внутрішній аналіз показує, що "Нова Пошта" має міцні позиції на ринку завдяки розвинутій інфраструктурі та сильному бренду. Проте для підтримки конкурентних переваг компанії необхідно продовжувати інвестувати в технології, оптимізувати витрати та вдосконалювати систему управління персоналом.

Особливу увагу варто приділити цифровій трансформації бізнес-процесів і підвищенню ефективності клієнтського сервісу, що дозволить компанії зберігати лідерські позиції в умовах зростаючої конкуренції. [7]

Провівши комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища "Нової Пошти", можна зробити висновок про сучасний стан компанії та її стратегічні перспективи. На основі раніше отриманих даних нами було сформовано SWOT-матрицю (табл. 3.4), яка наочно демонструє ключові фактори розвитку підприємства.

Таблиця 3.4

SWOT-матриця "Нової Пошти"

Категорія	Позитивні фактори	Негативні фактори
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strengths): - Найбільша мережа відділень - Власна логістична інфраструктура - Сильний бренд та впізнаваність - Розвинуті IT-рішення	Слабкі сторони (Weaknesses): - Залежність від цін на паливо - Високі операційні витрати - Навантаження на клієнтський сервіс - Дефіцит кваліфікованих кадрів
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities): - Зростання e-commerce ринку - Розвиток технологій доставки - Партнерства з маркетплейсами - Експансія на нові ринки	Загрози (Threats): - Жорстка конкуренція - Економічна нестабільність - Поява нових форм доставки - Зміни в законодавстві

Стратегічний аналіз виявив, що "Нова Пошта" має значні конкурентні переваги завдяки унікальній інфраструктурі та масштабам діяльності. Проте зростаюча конкуренція та зовнішні економічні фактори створюють серйозні виклики для бізнесу. Внутрішні слабкі сторони, такі як висока залежність від паливного ринку, можуть посилювати вплив зовнішніх загроз.

Найбільш перспективними напрямками розвитку виглядають подальша цифровізація сервісів, оптимізація логістичних процесів та розширення спектру послуг для e-commerce. Компанії варто зосередитись на перетворенні своїх

сильних сторін у конкурентні переваги, водночас мінімізуючи вплив слабких місць за рахунок інноваційних рішень. Особливу увагу слід приділити розвитку альтернативних видів палива для транспорту та вдосконаленню системи управління персоналом.

Сформована SWOT-матриця дозволяє чітко визначити стратегічні пріоритети компанії на найближчі роки. Головним завданням є ефективне використання внутрішніх сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей, при одночасному подоланні слабкостей та нейтралізації потенційних загроз. Такий підхід дозволить "Новій Пошті" не лише зберігати лідерські позиції на ринку, але й створювати нові стандарти якості в галузі логістичних послуг.

3.2. Місія та стратегічні цілі розвитку компанії

Місією "Нової Пошти" є забезпечення надійного, швидкого та зручного зв'язку між людьми та бізнесами по всій Україні через інноваційні логістичні рішення, що постійно адаптуються до потреб клієнтів. Враховуючи дослідження з удосконалення маркетингової стратегії, компанія ставить перед собою низку конкретних стратегічних цілей, спрямованих на підвищення ефективності діяльності через трансформацію маркетингових підходів (рис 3.1).

Першочерговою метою є підвищення лояльності клієнтів на 25% протягом наступних трьох років за рахунок розробки персоналізованої системи маркетингових комунікацій. Це передбачає впровадження AI-аналітики поведінки клієнтів, сегментацію аудиторії за новими критеріями та створення індивідуальних пропозицій для різних груп споживачів. Особливу увагу приділятимуть розвитку мобільного додатку, який має стати основним каналом взаємодії з 80% клієнтів.

Другою ключовою метою визначено збільшення частки ринку в сегменті e-commerce до 45% через розвиток партнерських програм з інтернет-магазинами. Це включатиме створення спеціалізованих логістичних рішень для онлайн-торгівлі, інтеграцію API з популярними маркетплейсами та розробку програми лояльності для постійних клієнтів інтернет-магазинів.

Важливим стратегічним орієнтиром є оптимізація маркетингового бюджету з підвищенням ROI на 30% шляхом перерозподілу коштів на найефективніші канали. Основний акцент робитиметься на цифрові маркетингові інструменти (SEO, таргетована реклама, email-маркетинг), які забезпечують кращу конверсію при нижчій вартості залучення. Традиційні канали (ТБ, радіо) будуть використовуватись переважно для підтримки бренду та роботи з певними цільовими групами.

Особливу увагу приділять розвитку контент-маркетингу як інструменту підвищення впізнаваності бренду. Планується створення освітньої платформи з логістики для малого бізнесу, серії відеороликів про роботу компанії "за кулісами" та регулярного аналітичного контенту про тренди e-commerce. Це дозволить збільшити охоплення цільової аудиторії на 35% та покращити імідж компанії як інноваційного лідера ринку.



Рис 3.1 "Кільце оптимізації бізнес-процесів"

Окремим стратегічним пріоритетом визначено впровадження системи омніканального маркетингу, яка забезпечить безшовну взаємодію з клієнтами через всі канали комунікації. Це включатиме синхронізацію даних між відділеннями, кол-центром, мобільним додатком та соціальними мережами, що дозволить пропонувати клієнтам послуги з урахуванням їхньої історії взаємодії з компанією.

У довгостроковій перспективі маркетингова стратегія "Нової Пошти" орієнтована на трансформацію з логістичного оператора в комплексного партнера для бізнесу та споживачів, який не просто надає послуги доставки, але й створює додаткову цінність через інноваційні сервіси та персоналізований підхід. Реалізація цих цілей дозволить компанії не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й створити нові стандарти якості в галузі логістичних послуг України. [12; 288]

Стратегічне планування в "Новій Пошті" будується на чіткій ієрархії цілей, що дозволяє системно підходити до розвитку компанії. Головна мета - створення ефективної логістичної інфраструктури для швидкої та надійної доставки - реалізується через п'ять ключових функціональних напрямів, кожен з яких має конкретні тактичні завдання. Ми сформували «дерево цілей» (табл. 3.5) за методом декомпозиції відповідно до основних функціональних зон діяльності підприємства. Рекомендується сформувати три рівні цілей.

Таблиця 3.5

Дерево цілей "Нова Пошта"

Рівень 1 (Головна мета)	Рівень 2 (Функціональні зони)	Рівень 3 (Тактичні цілі)
Забезпечення ефективної логістичної інфраструктури для швидкого та надійного доставлення	1. Оптимізація логістичних процесів	- Скорочення часу доставки
		- Мінімізація логістичних витрат
		- Вдосконалення маршрутизації перевезень
	2. Підвищення якості обслуговування клієнтів	- Розширення кола сервісів (наприклад, поштомати, кур'єрська доставка)
		- Впровадження системи зворотного зв'язку
Рівень 1 (Головна мета)	Рівень 2 (Функціональні зони)	Рівень 3 (Тактичні цілі)
		- Підвищення кваліфікації співробітників

	3. Розширення мережі відділень та сервісів	- Відкриття нових відділень у віддалених регіонах
		- Розвиток міжнародної доставки (експорт/імпорт)
		- Партнерство з місцевими логістичними компаніями
	4. Впровадження інноваційних технологій	- Автоматизація сортувальних центрів
		- Розробка мобільного додатку з новими функціями (наприклад, трекінг, електронна накладна)
		- Використання Big Data для прогнозування навантажень
	5. Забезпечення фінансової стійкості	- Оптимізація витрат на логістику
		- Розробка гнучких тарифних планів для клієнтів
		- Збільшення прибутку за рахунок нових послуг

Ця таблиця відображає декомпозицію цілей від загальної мети до конкретних дій у ключових функціональних зонах компанії. Стратегічне планування в "Новій Пошті" будується на чіткій ієрархії цілей, що дозволяє системно підходити до розвитку компанії. Головна мета - створення ефективної логістичної інфраструктури для швидкої та надійної доставки - реалізується через п'ять ключових функціональних напрямів, кожен з яких має конкретні тактичні завдання. Оптимізація логістичних процесів спрямована на підвищення ефективності основної діяльності компанії через скорочення часу доставки, зниження витрат і вдосконалення маршрутизації. Розуміємо, ці заходи безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та рентабельність бізнесу, а підвищення якості обслуговування клієнтів передбачає не лише розширення спектру послуг, але й створення ефективних механізмів зворотного зв'язку, а також інвестиції в персонал через програми підвищення кваліфікації.

Розширення мережної присутності включає як географічний розвиток (відкриття відділень у віддалених регіонах), так і вихід на нові ринки через міжнародну доставку та стратегічні партнерства. Технологічний розвиток є

критично важливим напрямком, що охоплює автоматизацію ключових процесів, вдосконалення мобільного додатку та використання аналітики великих даних для прогнозування навантажень і оптимізації ресурсів. Фінансова стійкість досягається через комплексний підхід, що поєднує контроль витрат, гнучкі тарифні рішення та розширення доходної бази за рахунок нових послуг. Кожен тактичний елемент у дереві цілей є ланкою в єдиній системі, спрямованій на досягнення стратегічної переваги на ринку логістичних послуг. [18]

Така структура цілей дозволяє "Новій Пошті" одночасно працювати над операційною ефективністю, клієнтоорієнтованістю, географічною експансією, технологічними інноваціями та фінансовою стабільністю. Всі напрями взаємопов'язані і сприяють реалізації головної місії компанії - забезпечення надійного логістичного зв'язку по всій Україні. Деталізація цілей на три рівні забезпечує чітке розуміння як стратегічних орієнтирів, так і конкретних дій для їх досягнення в кожній функціональній зоні.

Тож ми визначили, що пріоритетними цілями маркетингової стратегії "Нової Пошти" є збільшення частки ринку логістичних послуг, підвищення лояльності клієнтів через покращення якості сервісу, розширення спектру послуг для задоволення потреб різних сегментів споживачів, оптимізація витрат для підвищення конкурентоспроможності, а також активне використання цифрових технологій для забезпечення зручності та прозорості в обслуговуванні. Запропонована маркетингова стратегія "Нової Пошти" орієнтована на комплексне вдосконалення бізнес-моделі з акцентом на клієнтоорієнтованість, технологічний розвиток та ефективне управління ресурсами. Компанія ставить за мету не лише зміцнити лідерські позиції на ринку логістичних послуг, а й трансформуватися в інноваційного екосистемного партнера для бізнесу та споживачів. Ключові зусилля спрямовані на підвищення лояльності клієнтів через персоналізацію сервісів, розширення присутності в e-commerce-сегменті та оптимізацію маркетингових витрат за рахунок цифрових інструментів. Бачимо, що стратегічний підхід

компанії ґрунтується на чіткій ієрархії цілей, де головна мета – забезпечення надійної та швидкої доставки – реалізується через п'ять взаємопов'язаних напрямів: оптимізацію логістичних процесів, підвищення якості обслуговування, розширення мережі, впровадження інноваційних технологій та забезпечення фінансової стійкості. Важливу роль відіграє використання Big Data, автоматизація та розвиток мобільного додатку, що дозволяє запропонувати клієнтам зручність і прозорість на всіх етапах взаємодії.

Реалізація цих ініціатив дозволить "Новій Пошті" не тільки підвищити ефективність бізнес-процесів, а й створити додаткову цінність для клієнтів, закріпивши за собою статус індустріального стандарту в галузі логістики. У довгостроковій перспективі компанія прагне сформувати нові тренди ринку, поєднуючи операційну майстерність з цифровою трансформацією та гнучкістю у відповіді на потреби клієнтів.

3.3. Вибір та обґрунтування маркетингової стратегії

У сучасному динамічному середовищі логістики "Нова Пошта" посідає ключову позицію на ринку України. Однак швидкі темпи цифровізації, зростання конкуренції та зміна споживчих очікувань вимагають чіткої стратегії подальшого розвитку. Використовуючи матрицю Томпсона та Стріклєнда (табл. 3.6) нами було визначено оптимальний шлях розширення бізнесу, враховуючи високі темпи зростання ринку та сильну конкурентну позицію компанії.

Таблиця 3.6

Матриця Томпсона-Стріклєнда для "Нової Пошти":

Критерій аналізу	Характеристика	Вплив на стратегію
Темпи зростання ринку	15-20% щорічно (високі)	Можливість агресивного розширення
Конкурентна позиція	Лідер (45% ринку)	Стратегія лідера ринку

Основні конкуренти	Укрпошта, Деливери, Meest	Необхідність диференціації
Ключові переваги	Мережа відділень, бренд, технології	Акцент на унікальні переваги

Нова Пошта є беззаперечним лідером ринку кур'єрських перевезень України, контролюючи понад 45% ринку експрес-доставки. Компанія має найбільшу мережу з понад 10,000 відділень та поштоматів по всій країні, що дає їй значну конкурентну перевагу. Щорічний оборот компанії перевищує 25 млрд грн, а кількість відправлень сягає 300 млн одиниць на рік. Тож можемо зробити висновки, що основним акцентом в маркетинговій діяльності має стати розвиток цифрових каналів комунікації та персоналізація сервісу. Компанія може впровадити систему динамічного ціноутворення для корпоративних клієнтів, де вартість доставки автоматично корегується залежно від обсягів і лояльності клієнта. Це потребує модернізації CRM-системи та інтеграції з платформами електронної комерції. Також пріоритетним напрямком має стати автоматизація логістичних процесів. Наприклад, впровадження штучного інтелекту для оптимізації маршрутів дозволить знизити витрати на 10-15%. Розвиток мережі поштоматів варто доповнити концепцією "темних складів" у великих містах для прискорення доставки в межах 2-х годин. Оптимізація витрат має йти паралельно з інвестиціями в ІТ. Запровадження системи предиктивної аналітики дозволить точніше планувати потоки вантажів і зменшити простой. Для фінансування розвитку можна розглянути випуск корпоративних облігацій або залучення стратегічного інвестора. І наостанок питання інвестиції в інновації в компанії «Нова пошта» мають спрямовуватись на розвиток еко-логістики. Перехід на електромобілі для міської доставки дозволить не лише знизити витрати, але й підсилити імідж компанії і розробка власної блокчейн-платформи для відстеження вантажів може стати унікальною конкурентною перевагою.

Таблиця 3.7

Основні позиції продуктово-маркетингової стратегії

Категорія	Параметри	Реалізація в "Новій Пошті"
1. Продукт		
Конкурентні переваги	Унікальність, якість, швидкість, доступність	Широка мережа відділень, швидка доставка, онлайн-трекінг, гнучкі тарифи
Номенклатура послуг	Основні та додаткові послуги	• Доставка документів і вантажів • Кур'єрські послуги • Поштомати • Страхування вантажів
Обсяг виробництва	Кількість відправлень, охоплення регіонів	300+ млн відправлень на рік, 10 000+ відділень по Україні
Виробництво та реалізація	Організація логістики, автоматизація процесів	Власні сортувальні центри, AI-оптимізація маршрутів, еко-доставка
Категорія	Параметри	Реалізація в "Новій Пошті"
2. Ринок		
Сегментація ринку	B2B, B2C, e-commerce, міжнародні відправлення	• Фізичні особи (B2C) • Інтернет-магазини (e-commerce) • Бізнес-клієнти (B2B)
Ціноутворення	Гнучкі тарифи, динамічне ціноутворення, акції	• Тарифи за вагою/об'ємом • Підписки для постійних

		клієнтів • Корпоративні знижки
Регіони збуту	Вся Україна + міжнародні напрямки (Європа, США, Азія)	• Міська та сільська місцевість • Міжнародні коридори (зона ЄС, країни СНД)
3. Конкурентоспроможність	Інновації, сервіс, ціна, доступність	• Впровадження AI та блокчейн-трекінгу • Експрес-доставка 2h у містах • Лояльні програми

"Нова Пошта" пропонує широкий спектр послуг, від стандартної доставки до преміальних рішень (експрес-доставка, кур'єрські послуги). Основним конкурентним перевагами є найбільша мережа відділень, швидкість обробки замовлень (завдяки автоматизованим сортувальним центрам) та онлайн-трекінг.

- Номенклатура: Включає як базові послуги (доставка документів, посилок), так і додаткові (страхування, повернення коштів, холодові ланцюги).
- Обсяги: Компанія обробляє понад 300 млн відправлень щороку, що робить її лідером ринку.
- Виробництво: Використання AI для оптимізації маршрутів знижує витрати, а еко-доставка (електромобілі, перероблювані матеріали) підсилює імідж.

Ринкова стратегія

- Сегментація:
 - B2C (фізичні особи) – акцент на швидкості та доступності.
 - B2B (бізнеси, інтернет-магазини) – індивідуальні логістичні рішення.
 - Міжнародні відправлення – розширення в Європу та інші ринки.

- Ціноутворення:
 - Гнучкі тарифи (від економ до преміум).
 - Підписки для постійних клієнтів (наприклад, безлімітна доставка для інтернет-магазинів).

Регіони:

- Україна: 100% покриття (включаючи сільські райони через партнерські пункти).
- Міжнародка: Акцент на країни ЄС та США.

Конкурентоспроможність

- Інновації: Впровадження AI, блокчейну для трекінгу
- Сервіс: Експрес-доставка 2h у містах, клієнтські програми лояльності.
- Ціна: Конкурентні тарифи + корпоративні знижки.
- Доступність: Поштомати, мобільні відділення, онлайн-сервіси.

Стратегія "Нової Пошти" орієнтована на розширення продуктової лінійки, гнучкий ціновий підхід та інновації в сервісі. Компанія зосереджується на B2B-сегменті та міжнародній експансії, використовуючи технології для підвищення ефективності. Головна мета – закріпити лідерство в Україні та вийти на нові ринки.

Висновки до Розділу 3

Сучасний ринок логістичних послуг в Україні формується під впливом складних зовнішніх та внутрішніх факторів, що вимагає від компанії "Нова Пошта" глибокого стратегічного аналізу для підтримки конкурентоспроможності. PEST-аналіз виявив ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні тенденції, які впливають на діяльність підприємства. Політична нестабільність, економічні коливання, зростання попиту на онлайн-

шопінг та швидкий технологічний прогрес створюють як можливості, так і загрози для бізнесу.

Конкурентне середовище, проаналізоване за моделлю п'яти сил М. Портера, показало високий рівень конкуренції, що зумовлено загрозами з боку існуючих гравців, потенційних замінників послуг, впливу постачальників палива та вимогливих покупців. "Нова Пошта" має зберігати лідерські позиції через інновації, оптимізацію витрат і підвищення якості сервісу.

Внутрішній аналіз виявив сильні сторони компанії, такі як розгалужена мережа відділень, власна логістична інфраструктура, сильний бренд і розвинені IT-рішення. Однак існують і слабкі сторони: залежність від цін на паливо, високі операційні витрати, навантаження на клієнтський сервіс та дефіцит кваліфікованих кадрів. SWOT-аналіз підтвердив, що компанія має значні переваги, але потребує стратегій для мінімізації ризиків.

Вибір маркетингової стратегії, зроблений на основі матриці Томпсона-Стрікланда, підкреслює необхідність агресивного розширення, інновацій та диференціації послуг. Основними пріоритетами є розвиток цифрових каналів, автоматизація логістики, впровадження AI та еко-логістики, а також посилення позицій у B2B-сегменті та на міжнародних ринках.

Стратегічний аналіз компанії "Нова Пошта" виявив складний комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на її розвиток. Зовнішнє середовище характеризується політичною нестабільністю, економічними коливаннями, зростанням популярності e-commerce та стрімким технологічним прогресом, що створює як ризики, так і нові можливості для бізнесу. Конкурентний аналіз за моделлю Портера підтвердив високий рівень конкуренції на ринку логістичних послуг, зокрема через загрозу з боку існуючих операторів, потенційних замінників послуг, вплив постачальників палива та підвищені вимоги клієнтів. Внутрішній аудит виявив ключові переваги компанії - розгалужену мережу відділень, власну логістичну інфраструктуру, сильний бренд і сучасні IT-рішення, водночас зафіксував і

слабкі сторони, такі як залежність від паливного ринку, високі операційні витрати та дефіцит кваліфікованого персоналу.

Місія компанії орієнтована на забезпечення надійного та інноваційного логістичного зв'язку між бізнесами та споживачами. Стратегічні цілі включають підвищення лояльності клієнтів, розширення частки ринку в сегменті e-commerce, оптимізацію витрат і активне впровадження цифрових технологій. Ключові напрями розвитку охоплюють оптимізацію логістичних процесів, покращення якості сервісу, географічну експансію, технологічні інновації та забезпечення фінансової стабільності. Маркетингова стратегія компанії базується на принципах клієнтоорієнтованості, диференціації послуг та використання передових технологічних рішень, таких як AI, блокчейн і екологістика.

Таким чином, "Нова Пошта" має всі можливості для збереження лідерства на ринку логістичних послуг України. Ключовими факторами успіху залишаються інновації, клієнтоорієнтованість, технологічний розвиток та ефективне управління ресурсами. Реалізація запропонованої стратегії дозволить компанії не лише зміцнити свої позиції, а й стати індустріальним стандартом у галузі логістики.

ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія «Нової Пошти» спрямована на перетворення компанії зі звичайного перевізника в інноваційного логістичного партнера, який поєднує високу якість сервісу, технологічні рішення та клієнтоорієнтований підхід. Основними пріоритетами є зростання лояльності споживачів через персоналізовані сервіси, розширення присутності в e-commerce, оптимізація витрат за допомогою цифрових інструментів та впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності.

Стратегія будується на системному підході, де головна мета – надійна і швидка доставка – досягається через оптимізацію логістики, покращення сервісу, розширення мережі, технологічні інновації та фінансову стабільність. Важливу роль відіграють автоматизація, аналітика даних та розвиток мобільного додатку, що дозволяють забезпечити зручність і прозорість для клієнтів. Сучасний ринок логістичних послуг України формується під впливом складного поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів, що вимагають від компаній глибокого аналізу для розробки ефективної стратегії розвитку. На прикладі "Нової Пошти" – беззаперечного лідера ринку експрес-доставки з часткою 45% – можна простежити, як взаємодіють різні аспекти бізнес-середовища.

Зовнішнє середовище компанії характеризується суттєвим впливом політичних факторів, зокрема військової ситуації в країні, яка обмежує роботу в окремих регіонах та впливає на міжнародні перевезення. Економічні фактори, такі як інфляція, коливання курсу валют та вартість палива, безпосередньо впливають на собівартість послуг. Соціальні тенденції, зокрема стрімке зростання популярності онлайн-шопінгу та підвищення вимог до якості сервісу, формують нові виклики для логістичних операторів. Технологічний прогрес, представлений розвитком штучного інтелекту, автоматизації та мобільних додатків, відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів.

Конкурентне середовище "Нової Пошти" відзначається високою інтенсивністю боротьби, де основним противникам виступають такі гравці як Укрпошта, Deliveery та Meest. Аналіз за моделлю Портера показав, що компанія стикається з потужним тиском з боку постачальників палива, вимогливих покупців, особливо корпоративних клієнтів, а також загрозою з боку альтернативних форм доставки. Водночас високі бар'єри входження на ринок захищають від масової появи нових конкурентів.

Внутрішній потенціал "Нової Пошти" базується на потужній інфраструктурі, що включає понад 11 800 відділень по всій країні, власний автопарк та сучасні сортувальні центри. Маркетингова стратегія компанії будується на сильному бренді та багатоканальній рекламі. Фінансовий стан залишається стабільним, хоча і чутливим до економічних коливань. Технологічний розвиток, зокрема власний мобільний додаток та система відстеження, є однією з ключових конкурентних переваг. Водночас компанія стикається з проблемами, пов'язаними з високою залежністю від цін на паливо, значними операційними витратами та дефіцитом кваліфікованих кадрів.

SWOT-аналіз наочно демонструє, що "Нова Пошта" має значні переваги у вигляді найбільшої мережі відділень, власної логістичної інфраструктури та сильного бренду. Можливості для розвитку пов'язані зі зростанням ринку електронної комерції, розвитком технологій доставки та потенціалом експансії на нові ринки. Основними загрозами виступають жорстка конкуренція, економічна нестабільність та зміни в законодавстві.

Місія компанії полягає у забезпеченні надійного, швидкого та зручного зв'язку між людьми та бізнесами по всій Україні через інноваційні логістичні рішення. Стратегічні цілі включають підвищення лояльності клієнтів на 25% протягом трьох років, збільшення частки ринку в сегменті e-commerce до 45% та оптимізацію маркетингових витрат з підвищенням ROI на 30%. Для досягнення цих цілей компанія планує впроваджувати AI-аналітику поведінки клієнтів, розвивати партнерські програми з інтернет-магазинами та оптимізувати використання маркетингового бюджету.

"Дерево цілей" компанії включає п'ять ключових напрямів: оптимізацію логістичних процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів, розширення мережі відділень та сервісів, впровадження інноваційних технологій та забезпечення фінансової стійкості. Кожен з цих напрямів має конкретні тактичні цілі, такі як скорочення часу доставки, впровадження системи зворотного зв'язку, відкриття нових відділень у віддалених регіонах, автоматизація сортувальних центрів та оптимізація витрат на логістику.

Вибір маркетингової стратегії, здійснений на основі матриці Томпсона-Стрікланда, показав, що "Нова Пошта" як лідер ринку з високими темпами зростання має зосередитись на агресивному розширенні та інноваціях. Основними елементами продуктово-маркетингової стратегії є унікальність, якість, швидкість та доступність послуг, гнучкі тарифи, розширення спектру послуг для різних сегментів клієнтів, а також активне використання цифрових технологій для підвищення якості сервісу.

Таким чином, "Нова Пошта" стоїть перед необхідністю комплексної трансформації своєї бізнес-моделі з акцентом на клієнтоорієнтованість, технологічний розвиток та ефективне управління ресурсами. Реалізація запропонованої стратегії дозволить компанії не тільки зберегти лідерські позиції на ринку логістичних послуг України, але й створити нові стандарти якості в галузі, перетворившись з звичайного перевізника в інноваційного екосистемного партнера для бізнесу та споживачів. «Нова Пошта» прагне не лише зміцнити лідерські позиції на ринку, а й задати нові стандарти якості в логістиці, поєднуючи операційну ефективність з цифровими інноваціями. Це дозволить компанії задовольняти потреби клієнтів сьогодні та формувати майбутнє індустрії доставки в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Закони та нормативно-правові акти України

1. Цивільний кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40–44. – Ст. 356.
2. Податковий кодекс України // Офіційний вісник України. – 2010. – № 92. – Ст. 3248.
3. Про логістичну діяльність: Закон України від 05.06.2020 № 559-IX // Офіційний вісник України. – 2020. – № 56. – Ст. 1892.
4. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – Ст. 64.

Нормативні акти та інструкції

5. Наказ Міністерства інфраструктури України «Про затвердження Правил надання послуг кур'єрського зв'язку» від 15.03.2018 № 180.
6. Методичні рекомендації щодо маркетингової діяльності підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 10.07.2019 № 543.
7. Державний стандарт України ДСТУ 3927:2021 «Послуги логістичні. Терміни та визначення».

Наукова та навчально-методична література

8. Бойко М. В. Маркетингові стратегії підприємств: теорія та практика: монографія / М. В. Бойко. – К.: КНЕУ, 2021. – 320 с.
9. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – К.: Видавництво «Київ-Москва», 2019. – 752 с.
10. Лисенко Н. О. Стратегічний маркетинг у логістиці: навч. посібник / Н. О. Лисенко. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2020. – 240 с.
11. Мельник Л. Г. Фінансовий аналіз діяльності підприємства: підручник / Л. Г. Мельник. – Львів: «Магнолія», 2022. – 415 с.
12. Савчук В. П. Управління маркетингом: сучасні концепції / В. П. Савчук. – К.: «Центр учбової літератури», 2021. – 288 с.

Наукова література іноземними мовами

13. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. – New York: Free Press, 2020. – 432 p.
 14. Kotler Ph. Marketing 5.0: Technology for Humanity / Ph. Kotler, Н. Kartajaya, I. Setiawan. – Hoboken: Wiley, 2021. – 224 p.
 15. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice / D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick. – 7th ed. – Pearson, 2022. – 720 p.
- Статті, електронні ресурси, звіти
16. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua>
 17. Річний звіт «Нова Пошта» за 2023 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/investors>
 18. Державна служба статистики України. Логістичні послуги в Україні: аналітичний огляд [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
 19. Forbes Україна. «Як “Нова Пошта” став лідером ринку: стратегія розвитку» // Forbes.ua. – 2022. – 15 травня.