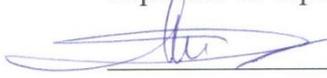


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності

  
(підпис) професор Л.М. Сатир  
вчене звання, ініціали, прізвище  
«22» грудня 2025 року

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

### ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ (за матеріалами ТОВ «Нова Пошта»)

Виконав: Бойко Олександр Володимирович  
прізвище, ім'я, по батькові

  
(підпис)

Керівник: доцент Непочатенко Андрій Вікторович  
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

  
(підпис)

Рецензент: доцент Вихор Микола Васильович  
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

  
(підпис)

Я, Бойко Олександр Володимирович, засвічую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Затверджую  
гарант ОП «Підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності»  
професор Л.М. Сатир

  
(підпис)

« 25 » листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**Бойка Олександра Володимировича**  
*прізвище, ім'я та по батькові*

Тема: Формування маркетингової стратегії підприємства сфери послуг (за матеріалами ТОВ «Нова Пошта»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії підприємства. 2. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта». 3. Розробка заходів щодо оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта». Висновки і пропозиції.

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): основні елементи маркетингової стратегії підприємства; основні етапи формування маркетингової стратегії підприємства; організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»; структура ринку поштово-кур'єрських послуг України у 2024 році; основні етапи отримання замовлення у відділенні ТОВ «Нова Пошта»; інструменти цифрового маркетингу.

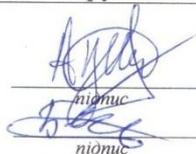
Вихідні дані: Нормативно-правові акти України, фундаментальні положення економічної науки, сучасна наукова література, наукові статті, інтернет джерела, фінансово-економічна звітність та практичні матеріали ТОВ «Нова Пошта».

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	грудень 2024-січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень-липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень-жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	грудень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи

Здобувач

  
(підпис)

доцент Непочатенко А.В.

*вчене звання, прізвище, ініціали*

Бойко О.В.

*прізвище, ініціали*

Дата отримання завдання «25» листопада 2024 р.

## РЕФЕРАТ

### *Бойко О.В. Формування маркетингової стратегії підприємства сфери послуг (за матеріалами ТОВ «Нова Пошта»)*

**Досліджено** наукові підходи до визначення понять «маркетинг», «стратегія», «маркетингова стратегія»; висвітлено основні методичні підходи щодо формування маркетингової стратегії підприємства та визначено напрями її удосконалення.

**Використано методичні підходи, методи:** історичний метод – при розкритті сутності понять: «маркетинг» та «маркетингова стратегія»; монографічний – при проведенні організаційно-економічної характеристики ТОВ «Нова Пошта»; групування і порівняння – при аналізі маркетингового середовища досліджуваного підприємства; графічний – при дослідженні зв'язків, виявленні тенденцій та закономірностей при аналізі маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта»; розрахунково-аналітичний та абстрактно-логічний – при обґрунтуванні використання нетрадиційних digital-інструментів у маркетинговій стратегії ТОВ «Нова Пошта»; індукції та дедукції – при узагальненні інформації і формуванні висновків.

**Виявлено (з'ясовано, доведено, підтверджено).** Встановлено, що маркетингова стратегія ТОВ «Нова Пошта» має ознаки стратегії ринкового лідера, основним завданням якої є захист домінуючої позиції компанії, розширення загальної місткості ринку та збільшення власної частки ринку.

Визначено, що ціноутворення ТОВ «Нова Пошта» проводиться за стратегією преміальних націнок, яка характеризується пропозицією послуг високої якості за високою ціною.

**Зроблено висновок,** що з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» та посилення конкурентних позицій компанії на ринку доцільно провести оптимізацію маркетингової стратегії на основі використання нетрадиційних інструментів digital маркетингу.

**Одержані результати** мають практичне значення і можуть бути використані підприємствами сфери послуг для підвищення ефективності маркетингової діяльності, а також як аналітична база для подальших наукових розробок і у навчальному процесі.

Кваліфікаційна робота магістра містить 90 сторінок, 19 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 52 найменувань та 8 додатків.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, маркетинг, стратегія, цифровий маркетинг, digital маркетинг.

## ANNOTATION

*Boiko O.V. Formation of a marketing strategy for a service company (based on materials from LLC «Nova Poshta»)*

**It has been investigated** scientific approaches to defining the concepts of «marketing», «strategy», and «marketing strategy» have been examined; the main methodological approaches to forming an enterprise's marketing strategy have been highlighted, and directions for its improvement have been identified.

**Methodological approaches and methods were use:** historical method – when revealing the essence of the concepts: «marketing» and «marketing strategy»; monographic – when conducting an organisational and economic characterisation of LLC «Nova Poshta»; grouping and comparison – when analysing the marketing environment of the enterprise under study; graphical – when researching connections, identifying trends and patterns in the analysis of the marketing strategy of LLC «Nova Poshta»; calculative-analytical and abstract-logical – when justifying the use of non-traditional digital tools in the marketing strategy of LLC «Nova Poshta»; induction and deduction – when generalising information and forming conclusions.

**Discovered (ascertained, proven, confirmed).** It has been established that the marketing strategy of LLC «Nova Poshta» has the characteristics of a market leader strategy, the main objective of which is to protect the company's dominant position, expand the overall market capacity and increase its own market share.

It has been determined that LLC «Nova Poshta» pricing is based on a premium mark-up strategy, which is characterised by offering high-quality services at a high price.

**The conclusion.** In order to improve the effectiveness of LLC «Nova Poshta» marketing activities and strengthen the company's competitive position in the market, it is advisable to optimise the marketing strategy based on the use of non-traditional digital marketing tools.

**The results** are of practical importance and can be used by service companies to improve the effectiveness of their marketing activities, as well as an analytical basis for further scientific research and in the educational process.

The master's thesis contains 90 pages, 19 tables, 8 figures, a list of 52 references, and 8 appendices.

**Keywords:** marketing strategy, marketing, strategy, digital marketing.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства.....	9
1.2. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта».....	23
2.2. Діагностика маркетингового середовища компанії .....	35
2.3. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта».....	43
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	54
3.1. Оптимізація маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта».....	54
3.2. Економічне обґрунтування оптимізації маркетингової стратегії на основі використання нетрадиційних інструментів digital-маркетингу.....	60
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах глобалізаційних змін, динамічного розвитку ринкових відносин і високої конкуренції на ринку послуг питання формування ефективної маркетингової стратегії набуває особливої актуальності. Сфера послуг, на відміну від виробництва товарів, характеризується нематеріальністю, мінливістю якості, тісною взаємодією з клієнтами та необхідністю формування довіри споживачів. Саме тому підприємства цієї галузі повинні постійно вдосконалювати свої маркетингові підходи, орієнтуючись на зміну потреб клієнтів та нові тенденції ринку.

Таким чином, вивчення процесу формування маркетингової стратегії на матеріалах ТОВ «Нова Пошта» є надзвичайно важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Це дозволяє визначити оптимальні напрями розвитку підприємства сфери послуг, удосконалити його комунікаційну політику, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Помітний вклад у висвітленні питань щодо формування маркетингових стратегій зробили наступні зарубіжні та вітчизняні науковці: Г.Ассель, М. Багорка, Л. Балабанова, С. Войтович, Т. Гавриленко, С. Гаркавенко, П. Зав'ялов, Т. Зайчук, І. Кадирус, В. Ковальчук, Ф. Котлер, О. Кравець, К. Левковська, Н. Макаренко, Д. Мельник, Н. Павлішина, М. Портер, І. Потапюк, Г. Рясна, А. Скляренко, І. Терещенко, А. Томсон, О. Уолкер, О. Шарлай, Л. Шульга.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць за даною тематикою дослідження, у сучасних умовах господарювання, багато питань пов'язаних із вивченням маркетингової стратегії залишаються недостатньо опрацьованими, а отже потребують додаткових наукових досліджень та практичних розробок.

**Мета і задачі дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи магістра є комплексне дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів

формування маркетингової стратегії підприємства сфери послуг.

Досягнення поставленої мети дослідження обумовило необхідність вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність й розкрити зміст понять: «маркетинг», «стратегія», «маркетингова стратегія»;
- висвітлити основні методичні підходи щодо формування маркетингової стратегії підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;
- дослідити маркетингове середовище ТОВ «Нова Пошта»;
- провести діагностику діючої маркетингової стратегії підприємства та виділити фактори, що впливають на ефективність її реалізації;
- визначити сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта», а також можливості та загрози зовнішнього середовища;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства, з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку послуг, цифровізації, поведінки споживачів та конкурентного середовища;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта».

**Об'єктом дослідження** є процес формування маркетингової стратегії підприємства сфери послуг.

**Предметом дослідження** є принципи, методи та механізми формування й реалізації маркетингової стратегії підприємства сфери послуг.

**Методи дослідження.** При проведенні дослідження автором було використано комплекс загальнонаукових методів та прийомів економічних досліджень, зокрема: економіко-статистичний, монографічний, структурного групування, абстрактно-логічний, індукції та дедукції, розрахунково-аналітичний, графічний, експертних і бальних оцінок, тощо.

**Інформаційною базою** кваліфікаційної роботи слугували наукові праці закордонних і вітчизняних дослідників в галузі економіки, маркетингу та менеджменту. Правове поле кваліфікаційної роботи магістра забезпечили

відповідні законодавчі та нормативні акти з питань регулювання економічної діяльності. В процесі проведення дослідження автором було використано дані фінансової, бухгалтерської звітності, оперативного обліку підприємства, результати анкетного опитування експертів, а також методична, нормативна, довідникова література й наукова інформація, що розміщена у світовій комп'ютерній мережі Internet, тощо.

**Наукова новизна** кваліфікаційної роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних положень та прикладних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії підприємства сфери послуг.

**Практична значущість** одержаних у кваліфікаційній роботі результатів полягає у можливості їх використання підприємствами сфери послуг для підвищення ефективності маркетингової діяльності, а також у застосуванні отриманих напрацювань, як аналітичної бази – для подальших наукових розробок і в навчальному процесі.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи магістра.** Основні результати досліджень автора були опрелюднені на Всеукраїнській науково-практичній конференції магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у XXI столітті». Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту. м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р. За матеріалами конференції були опубліковані тези доповіді:

Бойко О.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Молодь – аграрній науці і виробництву: Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, м. Біла Церква, 22-23 квітня 2025 р. Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 21-24. (Додаток А).

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури і додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок комп'ютерного тексту, містить 19 таблиць, 8 рисунків, 15 додатків, список використаних джерел із 52 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства

Для вивчення та кращого розуміння визначення «маркетингова стратегія» спочатку необхідно розглянути такі поняття як «маркетинг» і «стратегія», зокрема.

У сучасній науковій літературі виділяють різні підходи до тлумачення поняття «стратегія». Так, І. Ансофф вважає, що це – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності: правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції та технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами (продуктово-ринкова стратегія або стратегія бізнесу); правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція); правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми) [1].

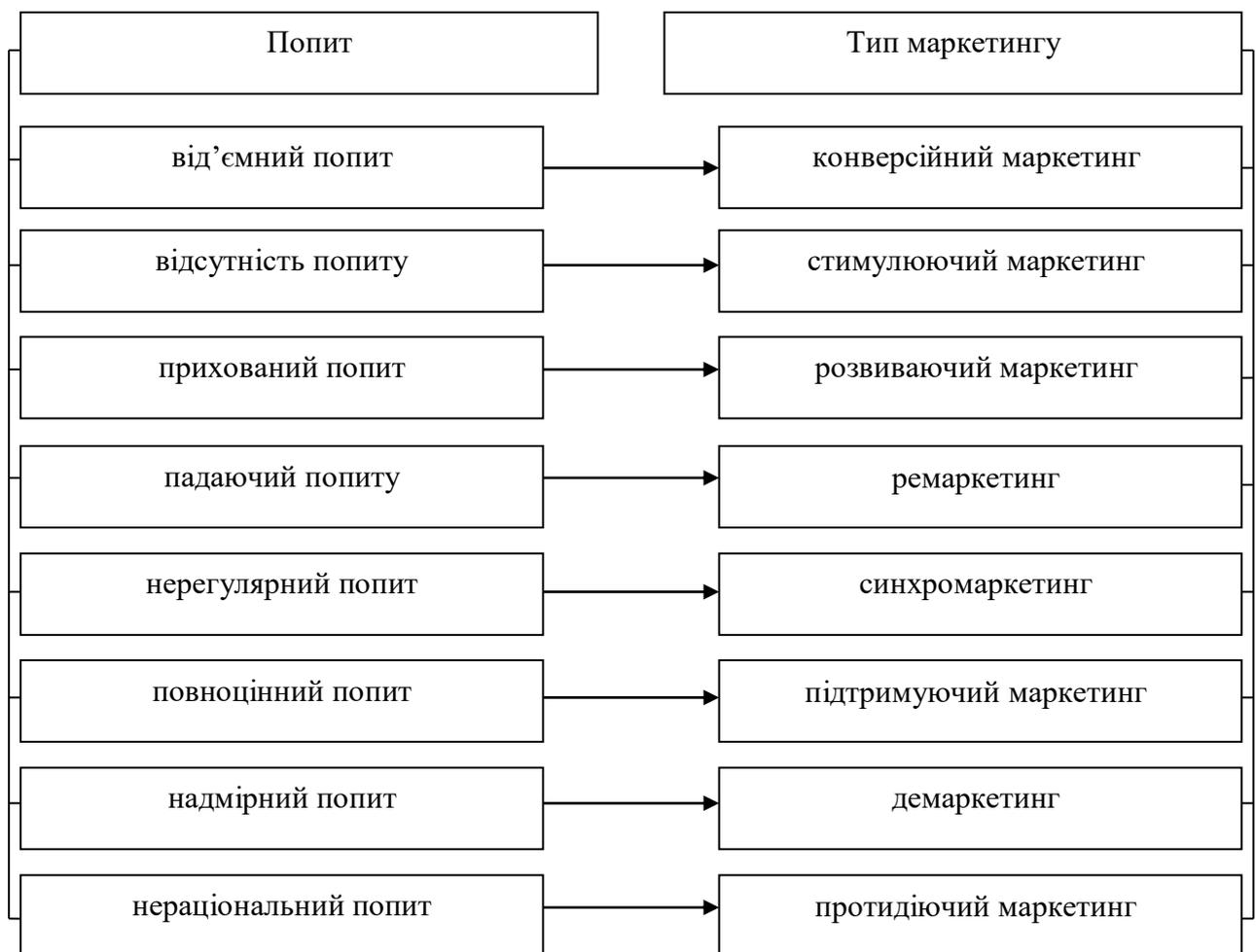
С.Б. Довбня, зазначає, що стратегія – встановлений набір напрямів діяльності, цілей і способів їх досягнення за для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг.

М. Портер вважає, що стратегією є наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми [1].

Стратегія – загальний, недеталізований план будь-якої діяльності, що охоплює тривалий період часу, спосіб досягнення складної мети, яка є невизначеною і головною для керівника на даний момент, в подальшому коригується під змінені умови існування. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети. Тактика є інструментом реалізації стратегії і підпорядкована основній меті стратегії.

Маркетинг (від англ. market – ринок) – система управлінської, регулюючої та дослідницької діяльності, спрямованої на ефективне доведення товарів і послуг від виробника до споживача. Однак сучасні науковці економічної сфери вважають, що маркетинг має більш широке значення. На їхню думку, маркетинг – це філософія бізнесу, за допомогою якої визначається стратегія і тактика підприємства в умовах конкурентної боротьби. Сутність маркетингової діяльності полягає у визначенні стану попиту. Через різноманітність станів попиту, кожному з яких відповідає свій тип маркетингу, завдання маркетингу можуть відрізнятися [2].

На думку Ф. Котлера [2], завдання маркетингу здійснюються за таких станів попиту, за яких визначається відповідно основний тип маркетингу (рис.1.1).



**Рис.1.1. Характеристики попиту, що визначають тип маркетингу**  
*Джерело:* складено на основі [3].

Маркетингова стратегія – це довгострокове планування бізнес-цілей, яких компанія хоче досягти. Для досягнення цих цілей важливо правильно вибрати

конкретні дії для зміцнення репутації послуг або збільшення продажів на ринку [1].

Основні наукові підходи до тлумачення сутності поняття «маркетингова стратегія» наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до визначення сутності поняття  
«маркетингова стратегія»**

Автор	Визначення
Г. Ассель	Маркетингова стратегія – основний метод впливу компанії на покупців і спонукання їх до купівлі.
Г.Л. Багієв, В.М. Тарасевич	Генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках.
Л.В. Балабанова	Маркетингова стратегія – основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу в умовах маркетингової організації. Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища задля досягнення їхніх стратегічних цілей.
С.Я. Войтович	Це стратегічний напрям діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку й складається зі спеціальних середньо-або довгострокових рішень щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат.
Т.В. Гавриленко	Стратегія маркетингу – це головний напрям маркетингової діяльності, орієнтуючись на який, стратегічні господарчі підрозділи організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей.
М. А. Дмитрук	Сценарій дій з реалізації маркетингових цілей.
П.В.Зав'ялов	Це засіб досягнення мети, генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися всі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організацій щодо вибору цільового ринку й продукту для ринку.
Ф. Котлер	Маркетингова стратегія – маркетингові заходи організації зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг.
Н.В. Куденко	Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій.
Н.О.Макаренко, А.С. Складенко	Це маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат.
Н.В.Мельник	Маркетингова стратегія – модель, складовими елементами якої є певні послідовні у часі дії, що визначають певний напрям (вектор) діяльності підприємства щодо формування його цільової позиції на ринку.
А. Томсон	Стратегія маркетингу – комплекс дій і підходів, які менеджери розробляють, щоб досягти кращих результатів та забезпечити успіх компанії на ринку.

*Джерело:* складено на основі [1-6].

По суті, стратегія є набором певних правил, які організація позначає та встановлює собі; вони необхідні для прийняття рішень, від ухвалення яких

залежить діяльність компанії. У той самий час основним завданням маркетингової стратегії є переведення організації з її поточного стану у майбутній. Вона поєднує у собі продуману, сплановану лінію поведінки організації та здатність швидко реагувати на основні інновації та нововведення. Таким чином, стратегія – це не що інше, як програма чи план для досягнення стратегічних цілей у будь-яких сферах діяльності.

У процесі проведеного дослідження ми можемо сформулювати єдину логічну схему основних елементів маркетингової стратегії (Додаток Б).

Сукупність представлених у Додатку Б елементів, що визначають сутність маркетингової стратегії, включає цілі та завдання маркетингової діяльності організації, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, а також конкретні заходи у сфері маркетингу, що знаходять своє відображення маркетинг-мікс (4P, який включає наступні елементи: продукт (product); ціна (price); місце (place); просування (promotion). Ці елементи не тільки точніше розкривають зміст поняття «маркетингова стратегія» як всебічного плану досягнення маркетингових цілей, а й служать конкретними завданнями маркетингової стратегії підприємства.

Маркетингова стратегія на думку Ф. Котлера – це логічна, раціональна схема маркетингової діяльності, за допомогою якої підприємство досягає своїх маркетингових цілей, організовує свою діяльність для досягнення зростання продажів. Вона містить такі компоненти, як стратегії для цільових ринків, витрати на маркетинг та комплекс маркетингу.

Маркетингова стратегія підприємства включає в себе всі елементи стратегії діяльності підприємства, які спрямовані на створення, розробку і доведення до споживача товарів або послуг, відповідно до його потреб. Тобто, якщо говорити професійною мовою, маркетингова стратегія – це інструмент для досягнення конкретних бізнес-цілей і підвищення конкурентоспроможності.

У загальне поняття стратегії включають визначення головних довгострокових цілей підприємства, розробку курсу на їх досягнення та пошук ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Отже, маркетингова стратегія є

набором базових рішень, які спрямовані на досягнення основної мети підприємства і вирішуються за допомогою оцінки ринкової ситуації, можливостей підприємства і ряду інших факторів і сил навколишнього середовища.

Отже ми бачимо що, маркетингова стратегія поєднує в собі різні елементи комплексу маркетингу, за допомогою яких й забезпечується реалізація маркетингових заходів, спрямованих на досягнення поставлених маркетингових цілей. При цьому основною функцією маркетингової стратегії є виявлення ринкових потреб, як існуючих, так і – потенційних.

Маркетингові стратегії можна формувати за різними ознаками (табл.1.2) та основною з них є комплекс маркетингу – виділення товарної стратегії, цінової, стратегії збуту та комунікацій [3].

*Таблиця 1.2*

### **Основні види маркетингових стратегій**

Класифікаційна ознака	Види стратегій
За охопленням ринків	Стратегія недиференційованого(масового) маркетингу; стратегія диференційованого маркетингу; стратегія концентрованого(цільового) маркетингу.
За станом ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу; стратегія стимулюючого маркетингу; стратегія креативного маркетингу; стратегія підтримуючого маркетингу; стратегія синхромаркетингу; стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу.
За видом спеціалізації	Стратегія товарної спеціалізації; сегментної спеціалізації; односегментної концентрації; вибіркової спеціалізації; стратегія повного охоплення.
За елементами комплексу маркетингу	Товарна стратегія (інновації; модифікації; елімінації; підтримання), цінова стратегія (орієнтована на вартість чи споживача; стратегія проникнення; стратегія «зняття вершків»; нейтральна, тощо); стратегія збуту (стратегія інтенсивного збуту; стратегія селективного збуту; ексклюзивного збуту; стратегія втягування; стратегія виштовхування; змішана); стратегія комунікацій (рекламна стратегія; стратегія стимулювання збуту; стратегія особистого (персонального) продажу; стратегія пропаганди).

*Джерело:* складено на основі [3-4].

Отже, маркетингова стратегія підприємства трансформується у взаємопов'язану систему товарної, цінової, збутової та комунікаційної

стратегій. Це є необхідним, оскільки споживач під час купівлі розглядає товар як комплекс усіх його властивостей.

У стратегічному маркетингу прийнято виділяти три рівні формування маркетингової стратегії [2]:

а) Корпоративний рівень. Корпоративна маркетингова стратегія передбачає розробку стратегічних і тактичних цілей компанії, оцінювання її ключових компетенцій, цінностей, орієнтації на клієнта та здатності задовольняти різноманітні потреби споживачів. Ця стратегія визначає пріоритети у розподілі ресурсів – фінансових, виробничих, кадрових, тощо.

Існує широка класифікація корпоративних маркетингових стратегій. За напрямом розвитку їх поділяють на:

- Стратегії зростання (посилення позицій на ринку, розвиток ринку, розвиток продукту, інтегроване зростання). Ця стратегія виражає прагнення підприємства до зростання обсягів продажів, прибутку, підвищення рентабельності та інших показників ефективності виробництва.

- Стратегії стабілізації (обмеженого зростання). Застосовується в умовах стабільних обсягів продажів і одержуваного прибутку. Цю стратегію обирають коли керівництво задоволене, в цілому, становищем свого підприємства на ринку.

- Стратегії виживання («збирання врожаю», скорочення витрат, ліквідації, тощо). Стратегія виживання – застосовується в умовах економічної кризи, нестабільності. Вона характеризується погіршенням фінансово-економічних показників діяльності підприємства, порівняно із попередніми періодами.

б) Бізнес-рівень. Конкурентні (бізнес) стратегії – це сукупність дій і заходів, спрямованих на підвищення лояльності споживачів та зміцнення позицій підприємства на ринку. На думку М. Портера, для забезпечення стабільного зростання прибутковості компанія має досягти переваги щонайменше в одній із трьох сфер: у якості (унікальності) продукту, у ціновій політиці чи в вузькій ринковій ніші. Виходячи з цього, він виокремив три основні типи конкурентних стратегій: стратегію диференціації, стратегію

лідерства за витратами та стратегію фокусування на певному ринковому сегменті.

в) Функціональний рівень. Інструментальні (функціональні) стратегії – цей вид стратегій формується на завершальному етапі стратегічного планування та спрямований на розроблення напрямів використання окремих елементів маркетингових інструментів, які складають стратегічний маркетинг-мікс підприємства. Інструментальні стратегії є центральним елементом системи стратегічного моделювання, оскільки саме вони визначають зміст і взаємозв'язок складових маркетинг-міксу компанії.

До основних різновидів таких стратегій, що базуються на концепції 4P, належать:

- продуктова стратегія;
- стратегія ціноутворення;
- стратегія дистрибуції;
- стратегія просування.

Стратегія просування встановлює соціально-психологічні характеристики цільового ринку та його ціннісні орієнтири. У межах цієї стратегії визначаються основні комунікаційні цілі й канали передачі інформації. Вона окреслює пріоритети у виборі цих каналів (ATL, BTL або інтернет-комунікації), розробляє план рекламних заходів і медіапланування рекламних потоків, формує принципи підтримки нових і основних товарних позицій, а також визначає обсяг рекламного бюджету.

Основні види конкурентних маркетингових стратегій, що застосовуються підприємствами сфери послуг розглянуто у табл. 1.3. [7-8].

Основними з них є стратегії: диференціації, розширення асортименту послуг, лідерства за витратами, фокусування, інноваційного лідерства, диверсифікації, партнерства та альянсів, стратегія клієнтоорієнтованості.

Таблиця 1.3

**Основні види конкурентних маркетингових стратегій, що застосовуються підприємствами сфери послуг**

Вид стратегії	Сутність
Стратегія диференціації	Лідери ринку прагнуть відрізнятись від конкурентів за рахунок унікальних характеристик продуктів або послуг, високої якості, інновацій, бренду чи рівня сервісу. Мета – створити додану цінність, яку споживачі готові оплачувати навіть за вищою ціною.
Стратегія розширення асортименту послуг	Полягає у постійному впровадженні нових або вдосконаленні наявних послуг з метою залучення нових клієнтів і підвищення лояльності постійних. Її головна мета – збільшення обсягів реалізації та підвищення прибутковості підприємства.
Стратегія лідерства за витратами	Передбачає досягнення найнижчих витрат серед конкурентів. Завдяки ефективному управлінню ресурсами, автоматизації, масштабуванню та оптимізації логістики компанія може встановлювати нижчі ціни, зберігаючи прибутковість.
Стратегія фокусування	Полягає у зосередженні діяльності на вузькому сегменті ринку, певній групі клієнтів або конкретному регіоні. Це дає змогу глибше зрозуміти потреби споживачів і забезпечити більш персоналізований підхід.
Стратегія інноваційного лідерства	Спрямована на постійне впровадження технологічних або продуктових нововведень, які формують нові стандарти на ринку. Такі компанії першими запускають нові рішення, що забезпечують конкурентну перевагу.
Стратегія диверсифікації	Передбачає розширення напрямів діяльності, вихід у нові сегменти ринку або створення нових послуг. Це допомагає зменшити ризики та підвищити стійкість бізнесу.
Стратегія партнерства та альянсів	Лідери ринку часто використовують співпрацю з іншими компаніями для посилення своїх позицій – спільні проекти, партнерські програми, логістичні або маркетингові альянси.
Стратегія клієнтоорієнтованості	Передбачає глибоке розуміння потреб клієнтів, персоналізацію послуг і створення високого рівня задоволеності споживачів, що формує лояльність та довгострокові відносини.

*Джерело:* складено на основі [7-8].

Таким чином, формування маркетингової стратегії у сфері послуг є важливою умовою ефективної діяльності підприємства, адже її головна мета полягає у залученні та утриманні клієнтів, збільшенні обсягів продажів і зростанні доходів компанії.

## 1.2. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства

Формування маркетингових стратегій для підприємств сфери послуг є надзвичайно важливим у сучасних умовах бізнес-середовища. Зважаючи на високий рівень конкуренції, динамічні зміни споживчих вподобань і швидкий розвиток технологій, компанії мають постійно вдосконалювати та адаптувати свої маркетингові підходи, щоб залишатися конкурентоспроможними й ефективно задовольняти потреби клієнтів. Розроблення та реалізація маркетингових стратегій дає змогу підприємству краще орієнтуватися на споживача, глибше розуміти його потреби, поведінку та вподобання, а також своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища [9].

Сучасні клієнти обирають не лише якісні послуги, а й цінують загальний досвід взаємодії з компанією. Оскільки у сфері послуг здебільшого неможливо оцінити продукт до моменту його споживання, маркетингова стратегія повинна забезпечувати достатній рівень інформування та формувати у клієнтів упевненість у правильності зробленого вибору.

У світовій практиці існує багато підходів щодо формування маркетингової стратегії компанії. Проаналізувавши їх, було виділено основні етапи, що наведені на рис 1.2.[9-12].

Етап 1. Маркетинговий аудит підприємства.

Цей етап передбачає проведення всебічного аналізу та діагностики ринку, конкурентного середовища й самого підприємства. У процесі маркетингового аудиту вирішується комплекс завдань, пов'язаних із дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності компанії. Під час аналізу зовнішнього середовища оцінюється стан і тенденції розвитку ключових чинників, що впливають на діяльність підприємства: галузі, ринку, постачальників, а також глобальних макроекономічних факторів, на які підприємство має обмежений або опосередкований вплив.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення сильних і

слабких сторін підприємства (проведення SWOT-аналізу), визначення його ресурсного потенціалу та можливостей у конкурентній боротьбі для досягнення стратегічних цілей.

Складовою дослідження внутрішнього середовища є аналіз продуктового портфеля, що дає змогу оцінити наявний асортимент компанії, визначити прибуткові та перспективні напрями діяльності, а також виявити збиткові або неефективні сегменти. На основі результатів проведеного аналізу підприємство має змогу визначити цільові ринки, на яких доцільно зосередити маркетингові зусилля.



**Рис. 1.2 Основні етапи формування маркетингової стратегії підприємства**

*Джерело:* складено на основі [9-12].

У маркетинговій практиці використовуються різноманітні методи дослідження, які поділяються на методи аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього середовища та комплексного аналізу, що забезпечують повне уявлення про поточний стан і перспективи розвитку підприємства (табл. 1.4) [15].

### Основні методи стратегічного аналізу

Напрямок аналізу	Методи
Зовнішнє середовище підприємства	PEST (STEP)-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, експрес-оцінка рівня конкурентоспроможності, побудова профілю зовнішнього середовища.
Внутрішнє середовище підприємства	PIMS-аналіз, порівняльний аналіз (бенчмаркінг), SNW-аналіз, матриця BCG, модель Р. Гранта, трьохфакторна модель оцінки ефективності маркетингової діяльності.
Комплексний аналіз підприємства	SWOT-аналіз, SPACE-аналіз SCP-аналіз

Використання наведених методів аналізу дає змогу здійснювати сканування та оцінку факторів зовнішнього середовища, визначати сильні сторони й оцінювати потенційні можливості підприємства. Практичне застосування окремих методів підтвердило їхню ефективність і значущість. У комплексі їх використання дозволяє отримати достатній обсяг інформації, необхідної для проведення маркетингового планування та прийняття рішень щодо розробки стратегічних варіантів маркетингу компанії.

Етап 2. Визначення цілей і завдань стратегії. Перед початком будь-якого планування підприємству необхідно провести всебічний маркетинговий аудит і чітко визначити свої цілі та напрямки розвитку. Важливо, щоб цілі були досяжними, конкретними, вимірюваними, узгодженими між собою, зв'язаними у часі та відповідали загальній стратегії підприємства й рівню кваліфікації його персоналу. Варто також враховувати, що мета підприємства та, відповідно, розроблювана маркетингова стратегія не завжди мають матеріальний характер – іноді вони спрямовані на формування позитивного іміджу компанії на споживчому ринку (тобто мають нематеріальний характер).

Маркетингові цілі формуються на основі аналізу попиту, який визначає для ринкових суб'єктів – продавців і виробників – завдання щодо спрямування поточної ринкової ситуації у бажане для підприємства русло.

Етап 3. Вибір фундаментальних стратегічних напрямків маркетингу.

На цьому етапі важливо встановити цільовий сегмент ринку, провести позиціонування підприємства та сформувати політику щодо торгової марки. Недоцільно одразу після проведення аналітичної діагностики та визначення загальних цілей маркетингової програми переходити до формування комплексу маркетингу (marketing mix). Для забезпечення його ефективності необхідно, щоб усі елементи базувалися на єдиній концепції та узгоджених принципах.

Основні ідеї, які становлять п'ять фундаментальних складових маркетингової стратегії, охоплюють: вибір джерел збільшення обсягу продажів, визначення цільових груп споживачів, розробку позиціонування, політику бренду та визначення пріоритетних для компанії стратегічних напрямів розвитку.

Етап 4. Визначення та формулювання маркетинг-міксу. На цьому етапі необхідно на основі раніше визначених фундаментальних напрямків остаточно сформулювати маркетинг-мікс – комплекс товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик. Після цього проводиться його оцінка з метою визначення, наскільки і в якій мірі маркетинг-мікс сприятиме досягненню загальної мети підприємства в рамках маркетингової стратегії. Оцінка може здійснюватися як якісними, так і кількісними методами.

Етап 5. Імплементация маркетингової стратегії. Етап імплементации маркетингової стратегії передбачає перетворення розробленої стратегії у конкретні дії та практичні заходи, які забезпечують досягнення маркетингових цілей підприємства. Суть цього етапу – перехід від стратегічного планування до практичного втілення маркетингових рішень на всіх рівнях підприємства

Його основні складові елементи:

а). Розробка плану дій: деталізація всіх заходів із маркетинг-міксу (товар, ціна, збут, комунікації); встановлення конкретних термінів та відповідальних за виконання.

б). Розподіл ресурсів: визначення необхідного бюджету, людських та матеріальних ресурсів для реалізації стратегії; оптимізація використання наявних ресурсів.

в). Організаційне забезпечення: визначення структури управління

маркетингом; розподіл ролей і відповідальностей між підрозділами та співробітниками.

г). Комунікація стратегії всередині підприємства: інформування персоналу про цілі, завдання та очікувані результати; мотивація співробітників для активної участі в реалізації стратегії.

Етап 6. Контроль і оцінка результатів маркетингової стратегії. Сутність цього етапу полягає в систематичному спостереженні та оцінюванні ефективності реалізації маркетингових заходів для забезпечення досягнення поставлених цілей підприємства. Основні аспекти цього етапу: а). Вимірювання ефективності маркетингових заходів: порівняння фактичних показників (обсяги продажів, частка ринку, прибуток, рівень задоволеності клієнтів) із запланованими; розрахунок ключових показників ефективності (КПІ) для різних елементів маркетингового комплексу. б). Виявлення відхилень від плану: аналіз причин, через які результати не відповідають очікуванням (зміни ринкових умов, поведінки споживачів, дії конкурентів тощо). в). Прийняття коригувальних заходів: модифікація стратегічних або тактичних маркетингових рішень для поліпшення результатів; оптимізація ресурсів та процесів маркетингу. г). Забезпечення зворотного зв'язку: надання інформації менеджерам і відповідним підрозділам для прийняття обґрунтованих рішень у майбутньому.

Для того, щоб забезпечити ефективну реалізацію маркетингової стратегії, необхідно сформулювати та обґрунтувати стратегічний план, у якому потрібно ув'язати стратегію маркетингу та стратегію розвитку організації загалом.

Ефективність маркетингової стратегії доцільно оцінювати комплексно, використовуючи показники КПІ та метрик, що відрізняються залежно від виду діяльності підприємства. Так, аналіз ефективності маркетингової стратегії для підприємств сфери послуг доцільно проводити на основі наступних показників: виручка від реалізації; прибуток; рентабельність продажу; частка ринку; показник середнього чеку; рентабельність маркетингових інвестицій; LTV; відсоток повторних замовлень; приріст нових клієнтів; відтік клієнтів; індекс споживчої лояльності; вартість одного залученого клієнта; ліди; конверсія; коефіцієнт кліків. (Додаток В) [16-19].

## Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що маркетингова стратегія – це комплексний план дій, який визначає, як компанія досягатиме своїх бізнес-цілей, таких як збільшення продажів, розширення ринку та підвищення впізнаваності бренду.

2. Сенс маркетингової стратегії в умовах конкуренції полягає в розробці плану дій організації на ринку щодо організацій-конкурентів. Маркетингова сутність стратегії спрямована на покращення або утримання організацією свого становища на ринку відносно її конкурентів.

3. У стратегічному маркетингу виділяють три рівні формування маркетингової стратегії: корпоративний; бізнес-рівень та функціональний рівень.

4. Встановлено, що формування маркетингової стратегії підприємства проходить кілька послідовних етапів: маркетинговий аудит підприємства; визначення цілей і завдань стратегії; вибір фундаментальних стратегічних напрямків маркетингу; визначення та формулювання маркетинг-міксу; імплементація маркетингової стратегії; контроль і оцінка результатів маркетингової стратегії.

4. Ефективність маркетингової стратегії доцільно оцінювати комплексно, використовуючи показники КРІ та метрик, що відрізняються залежно від виду діяльності підприємства. Так, аналіз ефективності маркетингової стратегії для підприємств сфери послуг доцільно проводити на основі наступних показників: виручка від реалізації; прибуток; рентабельність продажу; частка ринку; показник середнього чеку; рентабельність маркетингових інвестицій; LTV; відсоток повторних замовлень; приріст нових клієнтів; відтік клієнтів; індекс споживчої лояльності; вартість одного залученого клієнта; ліди; конверсія; коефіцієнт кліків.

На етапі формування стратегії маркетингу важливо зрозуміти учасників процесу покупки, їх бажання та стимули, визначити найважливіші фактори впливу на їх поведінку. Це допоможе підприємству створити ефективну і змістовну програму маркетингу для свого ринку й досягнути поставлені цілі.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» – українська компанія, заснована у 2001 році, яка надає послуги експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб.

Статутний капітал підприємства становить 4 654 075 грн і сформований його засновниками – Інною Степанівною Попершнюк, Володимиром Анатолійовичем Попершнюком та В'ячеславом Валерійовичем Климовим.

«Нова Пошта» є лідером серед служб доставки в Україні, щодня обробляючи понад 1,5 млн посилок і вантажів. Компанія створила найрозгалуженішу мережу відділень – понад 13 тисяч та понад 24 тисячі поштоматів. У 2024 році вона доставила понад 480 млн. відправлень, що на 30% перевищує показник 2022 року [28].

У компанії працює близько 26,5 тисяч співробітників різного віку, статі, освіти та професійного рівня. Команда ТОВ «Нова Пошта» постійно вдосконалює свої послуги, впроваджує найкращі світові логістичні практики та здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України.

Нова Пошта сьогодні – це не просто служба доставки посилок, вантажів і документів по Україні та за її межами. Це ще й фінансова компанія та сучасна платіжна система, створена для швидкого та зручного надання клієнтам фінансових послуг.

Група компаній «Нова Пошта» обслуговує як юридичних, так і приватних осіб, пропонуючи повний спектр логістичних, поштових і фінансових сервісів.

Окрім цього, компанія надає послуги фулфілменту – комплексного сервісу для бізнесу, який дозволяє передати всі рутинні процеси на професійне обслуговування: від зберігання товарів і комплектації замовлень до пакування та оперативної доставки клієнтам.

За 24 роки діяльності «Нова Пошта» значно розширилася та перетворилася на групу компаній, до складу якої входять як українські, так і міжнародні підприємства (рис. 2.1) [30].

«Нова Пошта» – провідна компанія на ринку логістики та експрес-доставки, яка забезпечує зручне отримання відправлень для кожного клієнта – у відділенні, поштомоті чи за вказаною адресою та допомагає тисячам підприємців розвивати свій бізнес як в Україні, так і за її межами.



**Рис. 2.1. Група «Nova»**

NovaPay – небанківська фінансова установа, що розвиває власну міжнародну платіжну систему та надає фінансові сервіси клієнтам «Нової Пошти» й бізнесу. У 2021 році компанія першою серед приватних небанківських установ України стала повноправним учасником міжнародних платіжних систем Visa та MasterCard.

За даними НБУ, сьогодні NovaPay є лідером українського ринку грошових переказів із часткою 35%. У 2023 році компанія представила бета-версію мобільного застосунку, що дає змогу клієнтам зручно та вигідно оплачувати

послуги «Нової Пошти».

NovaPay має сертифікат відповідності міжнародному стандарту безпеки даних платіжних карток PCI DSS, який підтверджує надійний захист банківських даних користувачів під час проведення платежів.

У 2023 році компанія отримала розширену ліцензію НБУ, яка дає можливість відкривати рахунки для фізичних і юридичних осіб, випускати платіжні картки та надавати інші фінансові послуги. Крім того, NovaPay подала документи до банку Литви й отримала ліцензію ЕМІ, що дозволяє надавати фінансові послуги на території Європейського Союзу [30].

У 2021 році компанія «Нова Пошта» заснувала авіакомпанію Supernova Airlines, щоб забезпечити своїм клієнтам максимально швидку доставку з будь-якої точки світу. Вона стала першою українською авіакомпанією, яка отримала сертифікат експлуатанта в умовах війни. На сьогодні Supernova виконує десятки рейсів між європейськими країнами та розпочала трансконтинентальні вантажні перевезення в США та Канаду.

У жовтні 2022 року компанія Nova Post Europe вийшла на ринок Польщі, відкривши там бренд Nova Post Polska. Станом на червень 2023 року мережа налічувала 32 відділення у 18 польських містах, а також два сортувальні термінали – у Варшаві та поблизу Жешува (м. Глогув Малопольський) [31].

У березні 2023 року Nova Post Europe розпочала роботу в Литві, відкривши перші відділення у м. Вільнюс та м.Каунас.

Четвертою країною ЄС, де з'явилася мережа Nova Post, стала Чехія – у червні в м. Прага відкрилися два відділення. Згодом компанія розширила присутність і в інших країнах Європи – по одному відділенню відкрили у Бухаресті (Румунія) та Берліні (Німеччина).

Nova Global орієнтується на розвиток глобального ринку електронної комерції та співпрацю з провідними міжнародними онлайн-маркетплейсами. Завдяки Nova Global українські споживачі отримують доступ до інтернет-магазинів Великої Британії, Німеччини, Італії, Франції, Північної та Південної Америки, країн Азійсько-Тихоокеанського регіону з можливістю доставки

товарів через «Нову пошту». Для малого та середнього бізнесу України послуги компанії відкривають шлях до виходу на нові ринки та розвитку експорту.

ІТ-компанія Nova Digital є провідним розробником веб-додатків і програмного забезпечення, здатного підтримувати архітектури будь-якої складності та навантаженості. Її програмні рішення обробляють до 30 000 операцій за секунду та успішно використовуються мільйонами приватних і корпоративних клієнтів найбільшої експрес-доставкової компанії, що обслуговує понад 32 млн. користувачів.

Група Nova входить до ТОП-20 найбільших платників податків України. За дев'ять місяців 2024 року компанія сплатила до бюджету понад 8,6 млрд. грн. податків, що на 59% більше, ніж за аналогічний період 2023 року [32].

Місія підприємства – спрощувати життя своїм клієнтам, робивши доставку легкою для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід [28].

Окрім відправлення та отримання посилок і вантажів, у відділеннях «Нової пошти» клієнти можуть скористатися додатковими послугами, створеними з урахуванням їхніх потреб і побажань.

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), ТОВ «Нова Пошта» здійснює такі напрями господарської діяльності (Додаток Г).

Історія розвитку ТОВ «Нова Пошта» розпочалася у лютому 2001 року, коли два університетські друзі – В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк вирішили створити власну справу. Обом засновникам на той час було лише 25 років. Ідея бізнесу виникла з потреб невеликого кондитерського виробництва Володимира, який шукав ефективні способи доставки продукції з Полтави по всій Україні. Так народилася концепція нової для українського ринку послуги – швидкої та зручної доставки відправлень.

Початковий капітал компанії ТОВ «Нова Пошта» становив лише 7 000 доларів США, а перша команда налічувала лише сім співробітників. Засновниками бізнесу стали В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк, а

Інна Поперешнюк виступила міноритарною співзасновницею.

Так розпочалася історія компанії, яка згодом заклала основу ринку сучасної експрес-доставки в Україні.

Основні етапи розвитку ТОВ «Нова Пошта» відображені у Додатку Г.

Співвласники компанії «Нова Пошта» – Інна Степанівна Поперешнюк, Володимир Анатолійович Поперешнюк та В'ячеслав Валерійович Климов – у 2022 році були відзначені нагородою «Підприємець року». Їх відзначили за високі результати у таких номінаціях, як ефективне управління, внесок у перемогу України, стратегічна орієнтація на майбутнє, підтримка суспільства та бездоганна ділова репутація.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова Пошта» має дивізіональний характер, що передбачає формування підрозділів із високим рівнем автономії. У даному випадку структура поділена за територіальним принципом – на Київську раду директорів та Полтавську раду директорів (рис. 2.2).

Проведемо аналіз динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Проводячи аналіз даних таблиці 2.1 робимо висновок, що на протязі 2022-2024 рр. показник виручки від реалізації продукції ТОВ «Нова Пошта» поступово зростає, так у 2022 році він мав значення 23 687 034 тис. грн., у 2023 році 36 468 879 тис. грн. а у 2024 досяг свого максимуму 44 779 857 тис. грн. тобто за цей період часу показник виручки від реалізації продукції зріс на 89,05%.

Собівартість реалізованої продукції, за досліджуваний період часу збільшилась у відносному вираженні – на 83,04 % й склала у 2024 році – 35 284 709 тис. грн.

Показник валового прибутку підприємства зріс з 4 410 502 тис. грн. – у 2022 році до 9 495 148 тис. грн. – у 2024 році., тобто за аналізований період часу відбулось його зростання у відносному вираженні на – 115,28 %.

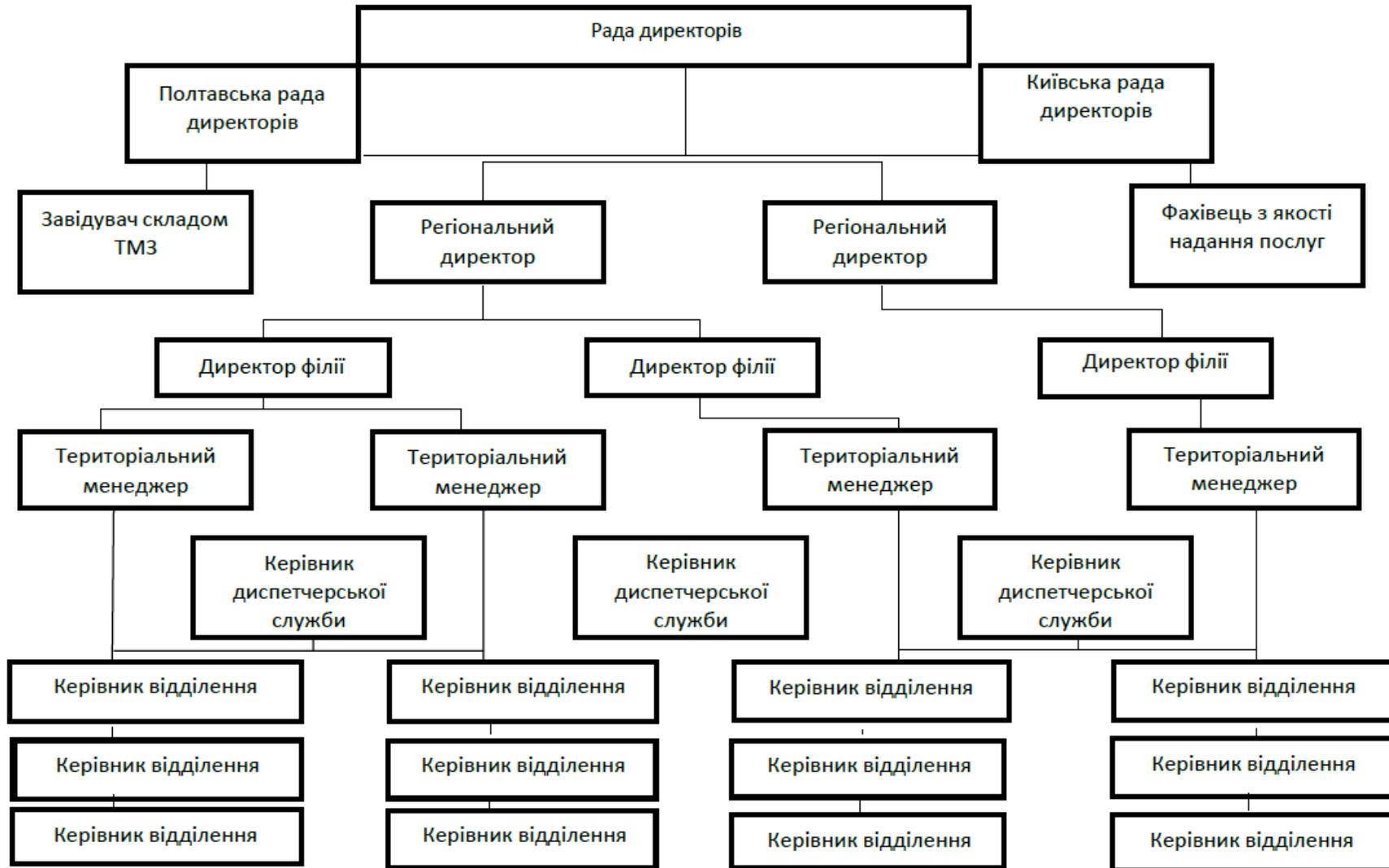


Рис. 2.2. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова Пошта»

Таблиця 2.1.

## Динаміка показників фінансово-господарської діяльності

## ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23 687 034	36 468 879	44 779 857	21 092 823	189,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19 276 532	28 625 037	35 284 709	16 008 177	183,04
Валовий прибуток	4 410 502	7 843 842	9 495 148	5 084 646	215,28
Інші операційні доходи	826 191	581 274	785 654	-40 537	95,09
Адміністративні витрати	1 673 172	2 985 829	4 209 338	2 536 166	251,58
Витрати на збут	439 130	856 282	908 227	469 097	206,82
Інші операційні витрати	593 974	774 662	755 247	161 273	127,15
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток / збиток)	2 530 417	3 808 343	4 407 990	1 877 573	174,20
Інші фінансові доходи	1 138 698	2 706 514	2 953 039	1 814 341	259,33
Інші доходи	-	29 003	-		
Фінансові витрати	887 690	1 248 217	2 034 444	1 146 754	229,18
Інші витрати	391 073	857 468	2 489 948	2 098 875	636,69
Фінансові результати до оподаткування (прибуток/ збиток)	2 390 352	4 438 175	2 836 637	446 285	118,67
Витрати / (дохід) з податку на прибуток	254 392	471 019	336 306	81 914	132,20
Чистий фінансовий результат (прибуток/ збиток)	2 135 960	3 967 156	2 500 311	364 351	117,06

Розмір адміністративних витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 роках збільшився у 2,5 рази, а саме: з 1 673 172 тис. грн. – у 2022 році до 4 209 338 тис. грн. – у 2024 році.

Витрати на збут збільшились за три роки у понад 2 рази, а саме з: 439 130 тис. грн. – у 2022 році до 908 227 тис. грн. – у 2024 році.

Прибуток від операційної діяльності за три останні роки зріс у відносному вираженні на 74,20 % й у 2024 році й склав 4 407 990 тис. грн.

Інші фінансові доходи підприємства зросли у 2,6 рази, з 1 138 698 тис.

грн. – у 2022 році до 2 953 039 тис. грн. – у 2024 році.

Фінансові витрати за цей проміжок часу зросли у 2,3 разів, з 887 690 тис. грн. – у 2022 р. до 2 034 444 тис. грн. – у 2024 році.

Інші витрати підприємства за три останні роки збільшились у понад шість разів, з 391 073 тис. грн. – у 2022 р. до 2 489 948 тис. грн. – у 2024 році.

Розмір чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» коливався на протязі досліджуваного періоду часу. Так у 2022 році він сягав 2 135 960 тис. грн., потім у 2023 році збільшився до рівня 3 967 156 тис. грн. й у 2024 році зазнав зменшення, встановивши значення на рівні 2 500 311 тис. грн, збільшившись за три роки лише на 17,06 %.

На наступному етапі нашого дослідження проведемо аналіз фінансового скорину ТОВ «Нова Пошта», для цього скористаємось даними фінансової аналітики коомпанії, що розміщена на платформі YouControl (табл 2.2).

Таблиця 2.2.

### Фінансовий скоринг ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +/-
Індекс FinScore	A/3,5	A/3,7	A/3,4	-0,1
<i>Ліквідність</i>				
Поточна ліквідність, %	63,0	52,5	65,3	2,3
Абсолютна ліквідність, %	12,4	13,1	26,9	14,5
Коефіцієнт «кислотний тест», %	55,3	47,5	61,6	6,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	55,1	47,2	61,0	5,9
Відношення грошових коштів до активів, %	4,3	4,7	9,2	4,9
Проміжний коефіцієнт покриття,%	44,3	31,4	45,4	1,1
<i>Платоспроможність</i>				
Коефіцієнт автономії, %	41,4	41,2	36,7	-4,7
Відношення чистого боргу до EBITDA	2,0	2,0	2,3	0,3
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	52,9	50,7	47,2	-5,7
<i>Прибутковість</i>				
Рентабельність активів, %	13,6	17,2	7,9	-5,7
Рентабельність загальних активів, %	20,8	24,6	15,4	-5,4
Рентабельність власного капіталу, %	47,6	60,9	26,3	-21,3
Рентабельність операційних витрат, %	171,2	169,9	161,7	-9,5
<i>Ділова активність</i>				
Оборотність загальних активів	1,6	1,9	1,6	0
Оборотність дебіторської заборгованості	7,4	14,4	14,0	6,6

Джерело: складено за даними <https://youcontrol.com.ua/>

Аналізуючи дані таблиці 2.2. бачимо, що у ТОВ «Нова Пошта» справи щодо фінансового забезпечення своєї діяльності ідуть відносно добре.

Так, індекс FinScore, який комплексно характеризує фінансову стійкість підприємства, зазнав незначного зниження за три останні роки, а саме з рівня А/3,5 – у 2022 р. до рівня А/3,4 – у 2024 році.

За період 2022-2024 років відбулось підвищення в абсолютному вираженні значень всіх показників ліквідності, зокрема: поточної ліквідності; абсолютної ліквідності підприємства; коефіцієнту «кислотний тест»; швидкої ліквідності; проміжного коефіцієнту покриття, які за підсумками 2024 року склали на 65,3; 26,9; 61,6; 61,0; 9,2; 45,4 – відповідно.

Показники платоспроможності компанії фіксують негативні тенденції змін. Зокрема коефіцієнт автономії знаходиться значно нижче свого нормативного рівня 50% й у 2024 році складав 36,7%, знизившись при цьому в абсолютному вираженні за останні три роки на 4,7 пункти. При цьому показник відношення чистого боргу до ЕВІТДА компанії збільшився з 2,0 – у 2022 році до 2,3 – у 2024 році, що вказує на погіршення рівня боргового навантаження на компанію, хоча його значення знаходиться на безпечному рівні.

Показник рентабельності активів ТОВ «Нова Пошта» за досліджуваний період знизився з 13,6% – у 2022 році до 7,9% – у 2024 році.

Показник рентабельності власного капіталу компанії знизився з 47,6 % – у 2022 році до 26,3% – у 2024 році.

Рентабельність операційних витрат також зменшилась з 171,2 % – у 2022 році до 161,7% – у 2024 році.

Показник оборотності загальних активів підприємства залишився на рівні 2022 року, маючи при цьому значення 1,2. Показник оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта» збільшився з 7,4 – у 2022 р. до 14,0 – у 2024 р.

У ринкових умовах підприємництво має ефективно реагувати на швидке зростання та зміни, які часто не враховуються при прийнятті управлінських рішень, особливо в управлінні збутом. У сучасних умовах управління збутом підприємства має бути зосередженим на тому, щоб максимально зручним,

ефективним, швидким і якісним способом задовольнити потреби споживача при збереженні найвищої ефективності господарської діяльності та фінансових результатів.

Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

**Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки, %**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +/-
Валова рентабельність продажу	18,62	21,51	21,20	2,58
Операційна рентабельність продажу	10,68	10,44	9,84	-0,84
Чиста рентабельність продажу	9,02	10,88	5,58	-3,44
Рентабельність власного капіталу	47,6	60,9	26,3	-21,3

Аналізуючи дані таблиці 2.8 бачимо, що у діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. спостерігається збільшення показнику валової рентабельності продажу, який підвищився в абсолютному вираженні на 2,58 пункти, 18,62 % – у 2022 р. до 21,2% – у 2024 р.

У результаті непропорційного зростання у 2022-2024 рр. фінансових результатів від операційної діяльності та чистого доходу від реалізації продукції – операційна рентабельність продажу ТОВ «Нова Пошта» зменшувалась з кожним роком й у 2024 р. вона становила 9,84%, що на 0,84 пункти менше показника – 2022 року, який становив 10,68%.

Показник чистої рентабельності продажу, також зазнав зниження, так у 2022 р. він становив 9,02 %, а у 2024 р. лише 5,58 %.

Показник рентабельності власного капіталу компанії знизився з 47,6 % – у 2022 році до 26,3% – у 2024 році.

Динаміку та структуру активів ТОВ «Нова Пошта» за період 2022-2024 рр. відображено у Додатку Д.

Аналізуючі дані Додатку Д, бачимо, що загальні активи підприємства за три роки зросли у відносному вираженні у 2 рази, а саме з 15 754 920 тис. грн. – у 2022 році до 31 585 793 тис. грн. – у 2024 році. Слід відмітити, що зростання

показника загальних активів ТОВ «Нова Пошта» відбулось за рахунок пропорційного збільшення вартості необоротних та оборотних активів підприємства, які збільшились у 2 рази й становили за підсумками 2024 року 24 548 276 тис. грн. та 7 037 517 тис. грн. – відповідно.

Значення показників залишкової вартості основних засобів та інших фінансових інвестицій ТОВ «Нова Пошта» за досліджуваний період часу зросли у понад 2 рази, а саме з 6 840 742 тис. грн. – у 2022 році до 14 269 099 тис. грн. – у 2024 році та з 3 564 861 тис. грн. – у 2022 році до 7 445 582 тис. грн. – у 2024 році.

Слід відмітити зменшення показника запасів підприємства у відносному вираженні на 5,69%, з 422 156 тис. грн. – у 2022 році до 398 124 тис. грн. – у 2024 році.

Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом зросла за три роки у відносному вираженні – на 13,21%, з 48 136 тис. грн. – у 2022 році до 54 495 тис. грн. – у 2024 році.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги в ТОВ «Нова Пошта» збільшилась за три роки на 671 197 тис. грн. – в абсоному та на 69,28% – у відносному вираженнях, встановивши значення, за підсумками 2024 року на рівні – 1 640 041 тис. грн.

Інша поточна дебіторська заборгованість підприємства за досліджуваний період часу зменшилась майже у 50 разів, з 502 922 тис. грн. – у 2022 році до 10 615 тис. грн. – у 2024 році.

Слід відмітити зростання частки грошових коштів та їх еквівалентів в структурі активів підприємства з 4,27 % в 2022 році до 9,19% – в 2024 році. При цьому у відносному вираженні вони зросли у понад 4,3 рази, з 673 522 тис. грн. – у 2022 році до 2 902 009 тис. грн. – у 2024 році.

Технічний рівень використання основних засобів ТОВ «Нова Пошта» наведений в таблмці 2.4.

Таблиця 2.4

**Технічний рівень використання основних засобів ТОВ «Нова Пошта»**

Показник	Норм.знач.	2022 рік		2024 рік		Відхилення, +/-	
		початок	кінець	початок	кінець	початок	кінець
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	0,4	0,32	0,32	0,35	-0,05	0,03
Коефіцієнт придатності основних засобів	збільш.	0,6	0,68	0,68	0,65	0,08	-0,03

Виходячи з даних, наведених в табл. 2.4 бачимо, що коефіцієнт придатності основних засобів ТОВ «Нова Пошта» за досліджуваний період часу збільшився з 0,6 – у 2022 році до 0,65 % – у 2024 р. У свою чергу коефіцієнт зносу основних засобів компанії зменшився з 0,4 – у 2022 році до 0,35 % – у 2024 р., що вказує на стійкий процес оновлення основних засобів ТОВ «Нова Пошта».

Аналіз персоналу ТОВ «Нова Пошта» та його руху наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз руху працівників ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.**

№ з/п	Показники	2022 р.	2024 р.	2022 р. до 2024 р.	
				Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	25334	26373	1039	6,78
2.	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	1573	1457	-116	-7,37
3.	Кількість звільнених штатних працівників, осіб всього	534	436	-98	-18,35
	в т.ч.:				
3.1	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	534	436	-98	-18,35
4.	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	26373	27394	1021	6,24
5.	Коефіцієнт загального обороту, %	8,32	7,18	-1,14	x
6.	Коефіцієнт обороту по прийому, %	6,21	5,52	-0,69	x
7.	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	2,11	1,65	-0,46	x
8.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,11	1,65	-0,46	x
9.	Коефіцієнт відновлення працівників, %	294,57	334,17	39,61	x
10.	Коефіцієнт постійності кадрів, %	91,68	92,82	1,14	x

З проведених розрахунків таблиці 2.5 бачимо, що середньооблікова кількість штатних працівників ТОВ «Нова Пошта» збільшилась із 25334 осіб – у 2022 році до 26373 осіб – у 2024 році, тобто у відносному вираженні їх чисельність зросла на 6,78%. Кількість прийнятих штатних працівників знизилась на 7,37%, а саме з 1573 осіб – у 2022 році до 1457 осіб – у 2024 році. Кількість звільнених штатних працівників знизилась на 18,35% а саме з 534 осіб – у 2022 році до 436 осіб – у 2024 році.

Коефіцієнт обороту по вибуттю знизився на 0,46 %, а отже зменшився й коефіцієнт плинності кадрів, який у 2024 році становив 1,65%, що свідчить про зменшення працівників, які звільнились через порушення трудової дисципліни.

Коефіцієнт постійності кадрів зріс на 1,14%, й у 2024 році становив – 92,82%.

До основних заходів щодо зниження плинності кадрів в ТОВ «Нова Пошта» необхідно включити:

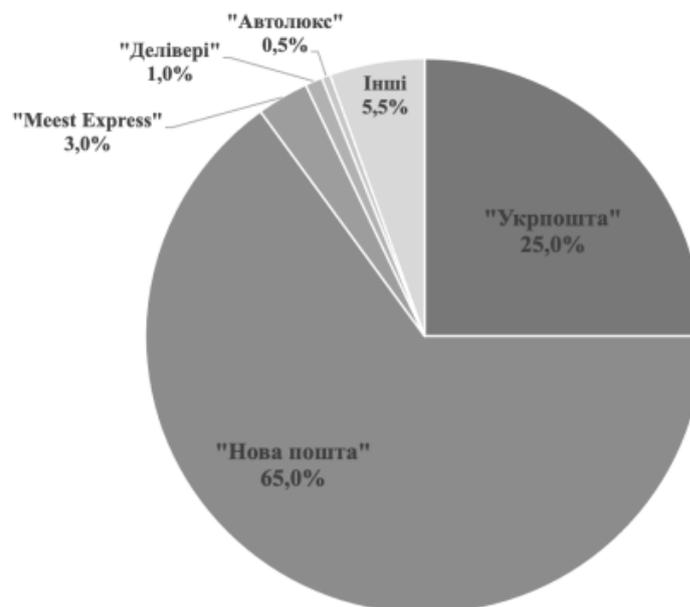
- покращення умов праці на підприємстві;
- вдосконалення процесу виробничої та соціальної адаптації молодих співробітників у трудовому колективі;
- вивчення причин звільнення за власним бажанням;
- розробка планів підвищення кваліфікаційних рівнів працівників;
- системи професійного росту працівників;
- організація мобільності кадрів всередині підприємства.

## **2.2. Діагностика маркетингового середовища компанії**

Послуги поштового зв'язку відіграють важливу роль для України, яка, завдяки своєму вигідному географічному розташуванню, має потенціал стати перспективним транзитним ринком поштової логістики для країн Європейського Союзу. Вихід України на міжнародний ринок поштових послуг значною мірою зумовлений положеннями Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. З метою виконання вимог цієї Угоди, що передбачає гармонізацію

українського законодавства у сфері поштових та кур'єрських послуг із правом ЄС (зокрема, підрозділу 4 «Поштові та кур'єрські послуги» частини п'ятої «Нормативно-правова база» глави 6 «Заснування підприємницької діяльності, торгівля послугами та електронна торгівля» розділу IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею»), Кабінет Міністрів України 14 серпня 2018 року ухвалив «Стратегію імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг (дорожню карту)» [35].

Розподіл часток ринку серед поштово-кур'єрських служб України у 2024 році наведено на рис. 2.3. [35].



**Рис. 2.3. Структура ринку поштово-кур'єрських послуг України у 2024 році**

*Джерело:* складено на основі [35].

Аналізуючі дані рис. 2.3. бачимо, що ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році мала частку ринку поштово-кур'єрських послуг України на рівні 65%, «Укрпошта» мала частку – 25%, Meest Express – 3% , Делівері – 1%, інші гравці ринку – мали незначні частки.

Проведемо аналіз ринкового скорину ТОВ «Нова Пошта» для цього скористаємось даними ринкової аналітики, що розміщена на платформі YouControl (табл 2.6).

Проводячи аналіз дані таблиці 2.6 бачимо, що індекс MarketScore який

характеризує ринкову потужність підприємства на протязі 2022-2024 рр., на найвищому рівні – А, при цьому зазнав незначного зменшення з А/4,0 – у 2022 р. до А/3,8 – у 2024 році.

Таблиця 2.6.

**Ринковий скоринг ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +/-
Індекс MarketScore	A/4,0	A/3,8	A/3,8	-0,2
Частка у секторі, %	5,01	6,50	7,11	2,10
Частка ринку, %	66,07	65,21	64,94	-1,13
Місце компанії в секторі	3	2	2	-1,0
Місце компанії на ринку	1	1	1	0
Місце компанії на субринку	1	1	1	0
Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн.	2 843,5	12 781,8	8 311,0	5467,5
Відносний приріст виручки за рік, %	13,6	54,0	22,8	9,2
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн. грн.	3 411,2	6 522,0	7 978,8	4567,6
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	20,8	29,2	29,0	8,2

*Джерело:* складено за даними <https://youcontrol.com.ua/>

При цьому частка ТОВ «Нова Пошта» у секторі зросла з 5,01 % – у 2022 р. до 7,11% – у 2024 р. Частка ринку, що займає компанія зменшилась з 66,07 % – у 2022 р. до 64,94 % – у 2024 р., що є негативним фактором для підприємства. При цьому місце компанії в секторі піднялось на 1 сходинку, з 3 – у 2022 р. до 2 місця – у 2024 р. Місце, що займала компанія на ринку та субринку, протягом трьох років поспіль – було першим. Показник абсолютного приросту виручки за рік у 2024 році становив 8 311,0 млн. грн., що більше показника 2022 року в абсолютному вираженні на 5467,5 млн. грн. Значення показника сукупного середньорічного темпу зростання виручки в ТОВ «Нова Пошта» за три останні роки коливалось в межах 20,8-29,2%, сягнувши свого максимального значення – у 2023 році та мінімального значення у – 2022 році. При цьому у 2024 році він становив 29,0%.

На сьогодні в Україні активно функціонує велика кількість сервісів доставки, що здійснюють діяльність як на внутрішньому ринку, так і за його межами. Зростання обсягів онлайн-замовлень через інтернет-магазини сприяло

розвитку служб доставки та появі нових компаній у цій сфері.

Згідно з дослідженням Marketer.ua, проведеним у травні 2023 року, за такими критеріями, як: популярність сервісу (у відсотковому співвідношенні), вартість перевезень, швидкість доставки, розгалуженість мережі відділень, режим роботи, рівень автоматизації та інтеграції з іншими платформами, зручність і функціональність вебсайту, співпраця з інтернет-магазинами, наявність мобільного додатка, якість обслуговування та додаткові послуги – беззаперечними лідерами ринку експрес-доставки визначено компанії «Нова Пошта» та «Укрпошта».

При цьому ТОП-8 виглядає наступним чином: 1) Нова Пошта; 2) Укрпошта; 3) Meest Express; 4) Justin; 5) Делівері; 6) Автолюкс; 7) Zruchna; 8) Delfast [36].

Причому «Нова Пошта» утримує лідерство з великим відривом: її послугами вже користувалися або планують скористатися близько 70 % респондентів. Послуги «Укрпошти» обрали або розглядають близько 30 % опитаних, що забезпечує їй друге місце.

Третю позицію посідає Meest Express, тоді як інші компанії мають значно меншу частку ринку. Водночас найбільші мережі відділень належать саме «Новій Пошті» та «Укрпошті». Основні характеристики провідних п'яти українських компаній експрес-доставки, узагальнені на основі публічних даних, наведено у таблиці 2.7.

Позиції беззаперечного лідера логістичного ринку України сьогодні займає компанія «Нова Пошта», що функціонує з 2001 року. Її мережа налічує понад 13 тисяч відділень різних форматів (до 5, 10, 30 кг та вантажних) і понад 24 тисячі поштоматів по всій країні. Доставка, як правило, здійснюється протягом одного дня. Клієнти мають можливість обрати точну дату отримання відправлення, відстежувати посилку за номером накладної на сайті та здійснювати оплату онлайн. Для постійних клієнтів передбачені програми лояльності – зокрема, «Збільшуй можливості», що дозволяє накопичувати бонуси та бали, якими можна оплачувати послуги доставки.

Таблиця 2.7.

**Характеристика ТОП-5 вітчизняних компаній експрес-доставки**

Показник	Нова Пошта	Укрпошта	Міст Експрес	Делівері	Автолюкс
Терміни доставки по Україні	1-2дні	1-6днів	1-3дні	1-3дні	1-3дні
Наявність мобільного додатку	+	+	+	+	+
API	+	+	+	+	+
Програма лояльності	+	+	-	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-	+	+
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+	+	+

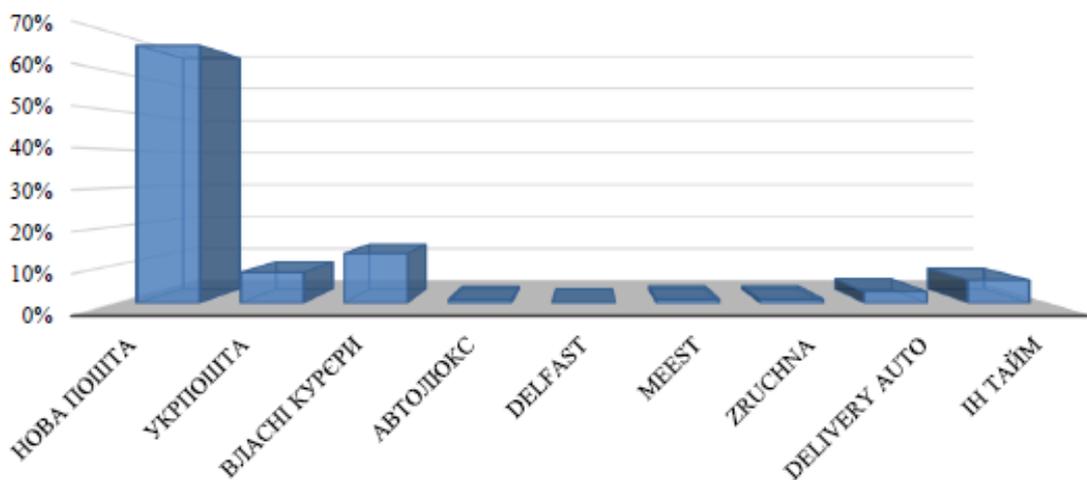
Компанія «Укрпошта» з 1947 року є членом Всесвітнього поштового союзу. Вона надає широкий спектр не лише поштових, а й фінансових послуг. Мережа компанії налічує понад 11 тисяч відділень (друге місце після «Нової Пошти»), які обслуговують понад 20 000 населених пунктів. У вересні 2021 року «Укрпошта» встановила перші поштомати в Києві. Серед основних послуг компанії: доставка листів, кореспонденції, посилок та бандеролей по Україні (експрес і стандартна) та міжнародна доставка; доставка замовлень з інтернет-магазинів; митно-брокерські послуги; доставка лікарських засобів а також фінансові послуги – грошові перекази в Україні та за кордон, онлайн-оплата послуг, виплата пенсій, видача готівки; поповнення мобільного рахунку; страхові послуги, тощо.

Терміни доставки експрес-відправлень «Укрпошти» становлять до двох днів у межах міста та між обласними центрами, і від трьох днів – по Україні. Відстеження відправлень доступне на офіційному сайті компанії за трекінгом.

Вагомим учасником ринку також є компанія Meest. Група надає поштово-логістичні послуги у 20 країнах світу, включно з Україною, де функціонує під брендом Meest Express. Мережа компанії налічує понад 6500 пунктів прийому та видачі відправлень, а її частка на ринку внутрішньої експрес-доставки становить

близько 3%. На сайті Meest можна розрахувати вартість і строки доставки. У середньому доставка по Україні займає до трьох днів. Посилки можна отримати у відділенні, у компаній-партнерів (Розетка, Делві, тощо) чи поштою. Крім того, компанія має мобільний застосунок, у якому зручно створювати відправлення, відстежувати їх і отримувати актуальну інформацію про послуги [36].

Не зважаючи на пандемію COVID-19 та тривалу військову агресію росії проти України – вибір більшості клієнтів залишається за ТОВ «Нова Пошта». Так, переважна більшість клієнтів інтернет-магазинів, при оформленні доставки сформованих ними замовлень обирають – саме «Нову Пошту» (рис. 2.4) [38].



**Рис. 2.4. Частка замовлень доставки продукції покупцям інтернет-магазинів операторами поштового зв'язку та кур'єрськими службами України, 2024 рік**

З рисунку 2.4 видно, що майже 70 % покупців українських інтернет-магазинів під час вибору способу доставки віддають перевагу саме «Новій Пошті». Друге місце займає доставка власними кур'єрськими службами, частка яких становить 12,7 %. На третьому місці – «Укрпошта», послугами якої скористалися 7,3 % онлайн-покупців, що замовляли доставку товарів.

У Додатку Е наведено порівняльну характеристику щодо рівня задоволеності клієнтів послугами експрес-доставки провідних операторів поштового та кур'єрського зв'язку України [36].

Аналізуючі данні Додатку Е можна зробити висновок, що беззаперечним лідером за рівнем задоволеності клієнтів є компанія ТОВ «Нова Пошта», яка

отримала загальну оцінку 4,06 із 5 можливих, що відповідає рівню «добре». Найбільш вразливою стороною компанії є тарифи, які, на думку більшості клієнтів, залишаються доволі високими порівняно з конкурентами.

На другій позиції за рівнем задоволеності клієнтів знаходиться компанія «Міст Експрес» із середньою оцінкою 3,82. Серед найсильніших сторін, що отримали позитивні відгуки клієнтів, варто відзначити помірний рівень тарифів і високу якість обслуговування.

Натомість явним аутсайдером у цьому рейтингу є «Укрпошта» із загальною оцінкою 3,54, що відповідає рівню «задовільно». Клієнти найбільше нарікають на якість обслуговування, швидкість доставки та загальний імідж компанії. Водночас найвищі оцінки серед усіх операторів поштового зв'язку «Укрпошта» отримала за рівень тарифів, які є найнижчими на ринку, а також за широке територіальне покриття відділеннями по Україні.

Варто зазначити, що сучасні виклики суттєво вплинули на розстановку сил на ринку експрес-доставки. Деякі компанії зуміли адаптуватися до нових умов, зберігши свої позиції, тоді як інші не витримали випробування часом, особливо в період пандемії.

Після пандемії новим серйозним випробуванням для галузі стала війна. Зокрема, з її початком понад 2,5 тис. працівників «Нової Пошти» стали на захист України, більше 20 відділень було зруйновано, а збитки компанії сягнули пів мільярда гривень. Незважаючи на це, підприємство продовжило роботу, шукаючи шляхи для стабілізації діяльності. Одним із ключових рішень стало створення спеціального штабу для управління бізнес-процесами, що дозволило ефективно налагодити логістичні маршрути між відділеннями та розподільними центрами.

Окрім перевезення вантажів, співробітники компанії також надавали консультації щодо відкриття нових відділень і визначення графіків їхньої роботи. З небезпечних регіонів здійснювалося транспортування обладнання та переміщення складських комплексів.

«Нова Пошта» зробила суттєвий внесок у формування та оптимізацію гуманітарних потоків – компанія активно брала участь у перевезенні

гуманітарних вантажів для волонтерів, благодійних організацій, громадських ініціатив, цивільних і військових. У зв'язку з масовим виїздом українців за кордон, компанія розширює присутність на міжнародному ринку, залишаючи пріоритетом український. Наразі «Нова Пошта» вже відновила близько 90% обсягів продажів і продовжує інвестувати в нові напрямки розвитку [32].

З огляду на те, що понад 6 мільйонів українців перебувають за межами країни, зріс попит на міжнародні відправлення. Тому компанія планує розширити мережу відділень за кордоном не шляхом створення власних точок, а через партнерство з іноземними поштовими операторами.

Що стосується «Укрпошти» – другого лідера ринку експрес-доставки, то за перші сто днів війни було зруйновано або пошкоджено 444 відділення, а ще до 445 немає доступу через окупацію. Близько 20% співробітників вимушено покинули свої домівки, 15 загинули, 14 отримали поранення. Попри це, «Укрпошта» продовжує стабільно працювати: створено 372 нових пересувних відділення, відкрито 14 стаціонарних, забезпечено виплату пенсій понад 2,5 млн громадян, навіть у тимчасово окупованих регіонах. Також здійснено понад 400 рейсів і відправлено 982 тис. посилок через «Залізну пошту», доставлено 739 тис. експортних відправлень (1353 тон), виконано 13 прямих рейсів до США, а від партнерів з усього світу отримано 1650 тонн гуманітарної допомоги, яку розподілено по країні [36].

Компанія Meest Expresстакже успішно зберігає свої позиції на ринку. Її стратегія наразі спрямована на виживання в складних умовах. Попри труднощі, компанія продовжує доставляти посилки в Україні та за її межами. На початку війни обсяги роботи скоротилися до 6–7%, що змусило скоротити персонал на 30% і закрити частину відділень, тоді як деякі працівники вступили до лав ЗСУ. У червні вдалося відновити 40% внутрішніх проєктів і 75% міжнародних. Для підтримки українських філій використовуються кошти, зароблені за кордоном. Водночас компанія приділяє значну увагу благодійним ініціативам [37].

На наступному етапі нашого дослідження проведемо SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта» (Додаток Є).

Проводячи аналіз даних Додатку Є робимо висновок, що найбільш сильними сторонами компанії ТОВ «Нова Пошта» є: висока якість надання послуг; високий рівень технічного й інформаційного забезпечення; охоплення міжнародного ринку; високий рівень екологічної відповідальності, швидкість виконання послуг; широка клієнтська база; висока впізнаваність бренду; позитивний імідж компанії.

Найбільш слабкими сторонами є: вищій, ніж у конкурентів рівень цін на послуги; відносно низький рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу; слабка система заохочень для постійних клієнтів компанії; низький рівень присутності у віддалених та малонаселених населених пунктах; висока плинність кадрів; виробничі потужності використовуються – не на повну потужність.

Найбільшими загрозами для компанії є: посилення військових дій та затягування війни, втрата майна та бізнесу внаслідок війни; втрата кваліфікованого персоналу через посилення мобілізаційних заходів; посилення економічної кризи та зубожіння населення; міграція значної частки населення за кордон; загострення конкуренції на внутрішньому ринку; поява на ринку високотехнологічних послуг (наприклад доставка дронами, роботизована доставка), котрі будуть альтернативою поштовим, неспроможність «на рівних» конкурувати на міжнародному ринку із потужними іноземними гравцями, які мають більш досконалі технології і систему логістики.

### **2.3. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта»**

В класичному розумінні виділяють чотири елементи комплексу маркетингу – продукт, ціна, збут і просування [41]. Для діагностики маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» проведемо аналіз кожного із цих елементів.

1. Маркетингова товарна політика. ТОВ «Нова Пошта» надає послуги з доставки документів, посилок та вантажів по Україні та за кордон, а також кур'єрські, складські та додаткові сервіси для фізичних осіб та бізнесу. Послуги

включають доставку відправлень за різними адресами (відділення, поштомот, кур'єром), можливість переадресації, повернення, зберігання, а також логістичні рішення для бізнесу.

Компанія ТОВ «Нова Пошта» надає такі технології доставки:

а). Двері-Двері – забір вантажу, кореспонденції або пошти за адресою відправника та доставка за адресою отримувача.

б). Склад-Двері – доставка вантажу з відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» до адреси отримувача.

в). Двері-Склад – забір вантажу або пошти за адресою відправника та доставка до відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» в місті отримувача.

Додаткові послуги компанії ТОВ «Нова Пошта»: доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж; доставка палетованого вантажу – транспортування вантажів на палетах або формування палет; доставка автомобільних шин і дисків; зворотна доставка – повернення документів, що супроводжують вантаж, від одержувача до відправника; післяплата за товар – оплата вартості вантажу одержувачем при отриманні, з подальшим перерахунком коштів на банківський рахунок відправника; виклик машини – замовлення транспортного засобу для завантаження вантажу за адресою відправника; переадресація – зміна типу доставки або адреси отримувача вже оформленого вантажу за запитом відправника; підйом вантажу на поверх – доставка вантажу безпосередньо на поверх за вказаною адресою (максимальна вага одного місця – 75 кг); зберігання вантажу – можливість зберігання вантажу в відділенні ТОВ «Нова Пошта» протягом одного календарного місяця. (зберігання до 5 робочих днів – безкоштовно, після – додаткова плата 20% від вартості перевезення за кожен наступний робочий день); пакування вантажу – послуга пакування вантажу для запобігання пошкодженням під час транспортування, зберігання та складування. Доступні різні види упаковки, включаючи фірмові пакети, картонні коробки, поліпропіленові мішки, палетування та інші види упаковки для додаткового захисту вантажу.

Відправка посилки з відділення включає етапи, зазначені в Додатку Ж.

Відправка з адреси складається з таких етапів, як показано в тій же таблиці, зокрема з урахуванням особливостей надання послуги відправлення з адреси

Відправника:

- відправник має переконатися, що вміст його посилки не належить до заборонених для відправлення предметів.

- кур'єр повинен мати змогу дістатися до адреси Відправника пішки (якщо вага відправлення до 30 кг) або на автомобілі (якщо вага перевищує 30 кг).

- якщо вага посилки більше ніж 30 кг, Відправник зобов'язаний самостійно допомогти завантажити відправлення в автомобіль кур'єра.

Час на передачу посилки кур'єрові має бути:

- до 10 хвилин – для відправлень до 30 кг;

- до 15 хвилин – для відправлень від 30 до 500 кг;

- до 20 хвилин – для відправлень понад 500 кг.

Кур'єр забирає посилки в робочі дні з 9:00 до 18:00, а також за спеціальним графіком у вихідні та святкові дні. Крім того, можна замовити додаткові послуги.

Основні етапи процесу відправлення посилки курєрською службою ТОВ «Нова Пошта» з адреси наведені в Додатку И.

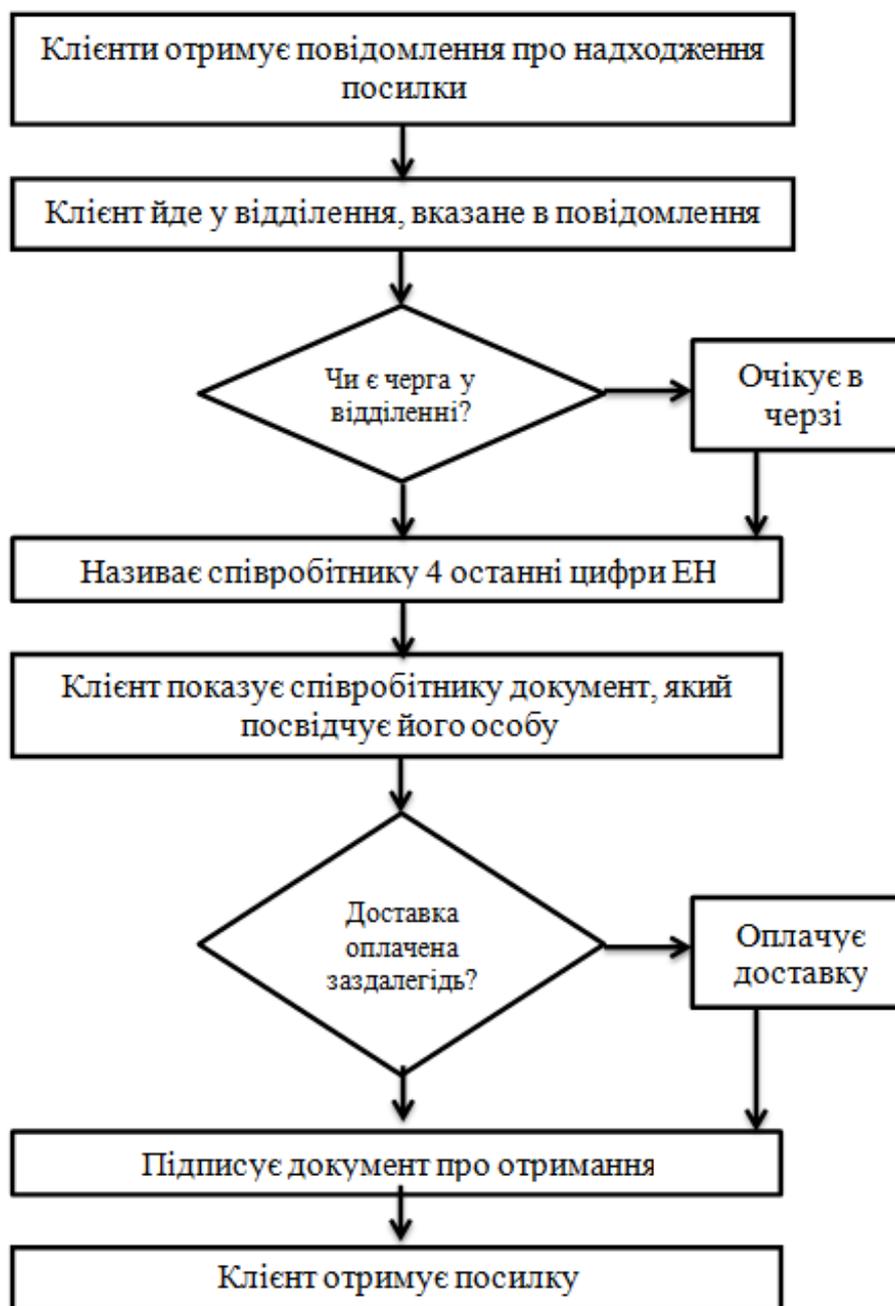
Узагальнено, процес отримання замовлення складається з наступних етапів (рис. 2.5).

Самообслуговування – це зручний сервіс, завдяки якому кожен клієнт компанії може стати абсолютно незалежним користувачем і робити відправлення самостійно: швидко та з потрібним комфортом (Додаток И).

Переваги процесу самообслуговування наведені у Додатку I., це: економія часу; обслуговування без черг; додаткове отримання бонусів; відчуття сучасності.

2. Цінова політика. ТОВ «Нова Пошта» надає свої послуги за цінами значно вищими, ніж пропонують інші оператори ринку, оскільки компанія має прямий вплив на стандарти ринку експрес-доставки, має найбільшу мережу відділень та найкоротші терміни доставки. Базові тарифи на відправлення між відділеннями

та адресної доставки станом на 01.07.2025 р. наведені у табл. 2.8.



**Рис. 2.5. Основні етапи процесу отримання замовлення у відділенні ТОВ «Нова Пошта»**

*Джерело:* складено на основі [28].

При цьому у вартість доставки включено: конверт для документів, або пакет для посилок 0,5-4 кг, послуга повернення, Комісія від оголошеної цінності до 500 грн. Послуга доставка або забір кур'єром коштує 35 грн. для посилок вагою до 30 кг.[28].

Таблиця 2.8.

**Базові тарифи на послуги ТОВ «Нова Пошта» станом на 01.07.2025 р.**

Тип відправлення, вага, кг	Між відділеннями або поштоматами				Доплата	
	По місту (Локал)	По Україні (тарифні зони)			За доставку у селища і села	За габарити понад 120 см
		1	2	3		
Документи	65	65	65	65	-	-
Мала посылка, до 2 кг	60	80	80	80	+ 25 грн. до тарифів по Україні	+ 50 грн. за кожне місце
Середня посылка, до 10 кг	90	110	110	110		
Велика посылка, до 30 кг	140	160	160	160		
Доплата за 1кг при відправленні понад 30 кг	5	8	9	11	+ 2 грн. за кожен кг	+ 100 грн. за кожне місце

*Джерело:* складено на основі [28].

Проведемо аналіз стратегії ціноутворення (табл. 2.9).

У результаті проведеного аналізу робимо висновок, що компанія застосовує стратегію преміальних націнок, яка передбачає надання послуг високої якості за відповідно високою ціною.

Сутність цієї стратегії полягає у встановленні ціни з преміальною надбавкою порівняно з цінами конкурентів на товари чи послуги, які задовольняють аналогічні потреби. Така цінова надбавка зумовлена високим рівнем якості послуг, високою репутацією бренду, унікальними характеристиками, ексклюзивністю пропозиції, тощо.

Як правило, послуги, для яких встановлюються преміальні ціни, не лише якісно виконують свою основну функцію, а й створюють для споживача додаткову цінність – відчуття винятковості, унікальності, престижу чи статусності. Причому головним джерелом такої додаткової цінності виступає не лише сама послуга, а й її високий рівень ціни, який обмежує коло потенційних клієнтів тим самим підслюючи відчуття статусності.

Таблиця 2.9.

### Стратегія ціноутворення ТОВ «Нова Пошта»

Якість товару (послуги)	Ціна товару (послуги)		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія преміальних націнок	Глибоке проникнення на ринок	Стратегія високої споживчої вартості
Середня	Стратегія звичайних цін	Стратегія середнього рівня	Стратегія добropорядності
Низька	Стратегія пограбування	Стратегія показника блиску	Стратегія низької споживчої вартості

*Джерело:* складено на основі [27].

Зазвичай до послуг із преміальним ціноутворенням не застосовуються знижки чи інші цінові інструменти стимулювання попиту. Натомість клієнтів доцільно мотивувати до покупки неціновими методами – пропонуючи додаткові (у тому числі платні) сервіси, підвищуючи рівень обслуговування та використовуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта.

3. Розподіл. ТОВ «Нова Пошта» має найбільшу серед операторів ринку експрес-доставки мережу відділень в Україні (понад 13 тисяч та понад 24 тисячі поштоматів), а також встановила сотні PUDO – фірмових точок сервісу на території діючого бізнесу в супермаркетах, магазинах, АЗС, аптеках, де клієнти можуть відправити або отримати вже оплачені замовлення вагою до 10 кг.

Поштомати розміщені поблизу офісів або житлових будинків:

- у містах-мільйонниках – на відстані 1-10 хвилин ходьби;
- в обласних центрах – у межах 1-15 хвилин;
- у малих містах і селах – зазвичай за 1-25 хвилин ходьби.

Компанія впроваджує нові послуги, постійно вдосконалює продукти та сервіс як у відділеннях, так і при адресній доставці, забезпечуючи клієнтам якісний зворотний зв'язок і швидке вирішення їхніх питань.

4. Просування. Стратегія просування ТОВ «Нова Пошта» базується на ключових цінностях компанії:

а). Швидкість і зручність. «Нова Пошта» позиціонує себе як найоперативніший і найзручніший сервіс доставки в Україні. Цей акцент простежується у всіх рекламних кампаніях, слоганах («Нова Пошта. Доставляємо все. Вчасно. Зручно») та промоакціях.

б). Надійність і безпека. Компанія підкреслює стабільність і безпечність своїх послуг, що підтверджується сертифікатами якості, гарантією збереження відправлень і позитивними прикладами успішних доставок.

в). Інноваційність і технологічність. «Нова Пошта» постійно впроваджує сучасні технології, щоб зробити процес доставки ще простішим і доступнішим: мобільний застосунок, електронні ТТН, автоматизовані пункти видачі, а також плани щодо доставки дронами.

г). Орієнтованість на клієнта. Завдяки широкій мережі відділень по всій Україні компанія забезпечує доступність своїх послуг для кожного. Вона активно співпрацює з інтернет-магазинами та маркетплейсами, спрощуючи процес отримання товарів.

Основні «вузькі місця» у діяльності компанії виникають здебільшого не через недосконалість процесів чи окремих етапів роботи, а через людський фактор – помилки під час пакування, оформлення документів, тривале ручне введення даних, утворення черг через великий потік клієнтів або необхідність виправлення помилок тощо.

З метою усунення таких проблем керівництво компанії «Нова Пошта» постійно впроваджує інноваційні рішення. Першим кроком у цьому напрямі стало створення мобільного застосунку. Компанія запустила свій перший мобільний додаток ще у 2012 році, однак його просуванням тоді ніхто не займався, і до 2014 року кількість активних користувачів становила близько 150 тисяч.

Наприкінці 2015 року було прийнято рішення повністю оновити додаток, оскільки технології значно розвинулися та відкрили нові можливості. У листопаді 2015 року «Нова Пошта» представила оновлений мобільний застосунок для платформ iOS та Android (Додаток І).

Окрім цього, ТОВ «Нова Пошта» застосовує елементи емоційного маркетингу, щоб створити комунікаційний зв'язок із клієнтами на основі викликаних у них позитивних вражень та емоцій. Її рекламні ролики часто зворушливі, кумедні або надихаючі – вони розповідають історії про людей, яких об'єднує доставка, і підкреслюють цінність людських стосунків.

Так, на платформі YouTube компанія має понад 28,1 тис. підписників і використовує цей канал переважно для публікації розважального контенту, а також відеоінструкцій щодо використання функціоналу мобільного застосунку та сайту (Додаток Й). Крім того, підприємство має офіційні сторінки в найпопулярніших соціальних мережах – Facebook, TikTok та [28].

Співпраця компанії з блогерами останнім часом переважно спрямована на створення розважального контенту. Зокрема, нещодавно було запущено серію відео за участю: українських коміків А. Лузана, В. Міхійенко та М. Зирянова, тревел-блогерів: Узол і Манько, а також О. Ляпота та інші. У цих відео блогери працюють на терміналах «Нової Пошти», виконують кур'єрські доставки, демонструючи внутрішні процеси поштового бізнесу зсередини.

Крім того, ТОВ «Нова Пошта» активно співпрацює з великою кількістю мікроблогерів у межах просування сервісу «NP Shopping». У своїх публікаціях блогери з різних регіонів України розповідали, як псувалися їхні речі, закликаючи не засмучуватись через це. Вони мотивували аудиторію насолоджуватись життям, працювати, подорожувати й спілкуватися, адже будь-яку річ можна легко придбати онлайн у будь-якому магазині світу та отримати через сервіс «NP Shopping».

Згідно з офіційними даними сайту ТОВ «Нова Пошта» [28], компанія наразі має наступні показники якості обслуговування (табл. 2.10). Аналізуючи ці показники за останні три роки, можна побачити їх погіршення. Основною причиною цього є війна, яка спричинила зміни логістичних маршрутів, зростання випадків затримок у доставці замовлень, а також пошкодження чи знищення вантажів.

Таблиця 2.10.

**Показники якості обслуговування клієнтів компанії ТОВ «Нова Пошта»**

№	Показник		Од. виміру	Роки		Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
				2022	2024	
1		Вантаж без пошкоджень	%	99,97	99,95	-0,02
2		Вантаж без втрат	%	99,99	99,98	-0,01
3		Своєчасно до відділення	%	96,25	92,71	-3,54
4		Своєчасно до дверей	%	95,56	86,90	-8,66
5		Своєчасно забраний вантаж	%	99,94	97,90	-2,04
6		CSI Задоволеність сервісом	бали з 10	8,64	8,63	-0,01
7		NPS Готовність рекомендувати	%	77	73	-4

*Джерело:* складено на основі [28].

Так відсоток доставлених компанією вантажів без пошкоджень за цей період часу знизився з 99,97% – у 2022 році до 99,95% – у 2024 році. Показник доставленого вантажу без втрат знизився з 99,99% – у 2022 році до 99,98% – у 2024 році. Показник своєчасно доставленого вантажу до відділення в абсолютному вираженні знизився на 3,54% й у 2024 році склав – 92,71 %. Показник своєчасно доставленого вантажу до дверей знизився з 95,56% – у 2022 році до 86,90% – у 2024 році. Задоволеність клієнтів сервісом впала з 8,64 балів – у 2022 році до 8,63 бали – у 2024 році.

У 2024 році готові рекомендувати «Нову Пошту» 73 % клієнтів компанії, проти 77 % – у 2022 році.

Проведемо дослідження стратегій ТОВ «Нова Пошта» та визначемо зміст та місце маркетингової стратегії серед них.

На основі матеріалу наведеного у 1 розділі кваліфікаційної роботи, зокрема у табл. 1.2 та 1.3, робимо висновок, що корпоративна стратегія ТОВ «Нова Пошта» має ознаки стратегії диверсифікованого та інтегрованого зростання, глибокого проникнення на ринок.(табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### Типологія стратегій ТОВ «Нова Пошта»

1. Корпоративна стратегія: диверсифікованого зростання; інтегрованого зростання; глибокого проникнення на ринок.	
2. Конкурентні стратегії: стратегія інноваційного лідерства; диверсифікації; диференціації; стратегія фокусування; розширення асортименту послуг; клієнтоорієнтованості; стратегія партнерства та альянсів.	
3. Функціональні стратегії: маркетингова стратегія; стратегія логістики та операційної діяльності; фінансова стратегія; інноваційна стратегія; HR-стратегія (стратегія управління персоналом).	
Маркетингова	Стратегія ринкового лідера – основне завдання якої полягає у захисті своєї домінуючої позиції, розширення загальної місткості ринку та збільшення власної частки ринку. Компанією застосовується мікс стратегій: підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку (за рахунок диверсифікації; активізації рекламної діяльності, посилення інноваційної діяльності) та стратегія розширення місткості ринку (за рахунок пошуку нових споживачів та нових потреб).

Що стосується бізнес-рівня, то ТОВ «Нова Пошта» у своїй діяльності застосовує слідує комплекс конкурентних маркетингових стратегій: стратегія інноваційного лідерства; диверсифікації; диференціації; стратегія концентрації на ринку (фокусування); розширення асортименту послуг; клієнтоорієнтованості; стратегія партнерства та альянсів.

Функціональний рівень підприємства представлений: маркетинговою стратегією; стратегія логістики та операційної діяльності; фінансовою стратегією; інноваційною стратегією; HR-стратегією (стратегія управління персоналом).

Що стосується характеристики виду маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта», то це маркетингова стратегія ринкового лідера, основне завдання якої полягає у захисті своєї домінуючої позиції, розширення загальної місткості ринку та збільшення власної частки ринку. Компанією застосовується мікс стратегій: підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку (за рахунок диверсифікації; активізації рекламної діяльності, посилення інноваційної діяльності) та стратегія розширення місткості ринку (за рахунок пошуку нових споживачів та нових потреб).

## Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Нова Пошта» – українська компанія, заснована у 2001 році, яка надає послуги експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних і юридичних осіб. «Нова Пошта» є лідером серед служб доставки в Україні, щодня обробляючи понад 1,5 млн. посилок і вантажів. Компанія створила найрозгалуженішу мережу відділень – понад 13 тис. та понад 24 тис. поштомаїв.

2. Встановлено, що на протязі 2022-2024 рр. показник виручки від реалізації продукції ТОВ «Нова Пошта» поступово зростає, так у 2022 році він мав значення 23 687 034 тис. грн., у 2023 році 36 468 879 тис. грн. а у 2024 досяг свого максимуму 44 779 857 тис. грн. тобто за цей період часу показник виручки від реалізації продукції зріс на 89,05%.

3. При проведенні оцінювання конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що основними гравцями ринку послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг є: Нова Пошта; Укрпошта; Meest Express; Justin; Делівері; Автолюкс. Встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році мала частку ринку поштово-кур'єрських послуг України на рівні 65%.

4. Встановлено, що корпоративна стратегія ТОВ «Нова Пошта» має ознаки стратегії диверсифікованого та інтегрованого зростання, глибокого проникнення на ринок. Що стосується характеристики виду маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта», то це маркетингова стратегія ринкового лідера, основне завдання якої полягає у захисті своєї домінуючої позиції, розширення загальної місткості ринку та збільшення власної частки ринку. Компанією застосовується мікс стратегій: підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку (за рахунок диверсифікації; активізації рекламної діяльності, посилення інноваційної діяльності) та стратегія розширення місткості ринку (за рахунок пошуку нових споживачів та нових потреб).

5. Встановлено, що ціноутворення ТОВ «Нова Пошта» проводиться за стратегією преміальних націнок, яка характеризується пропозицією послуг високої якості за високою ціною.

## **РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»**

### **3.1. Оптимізація маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта»**

Маркетинг не лише привертає увагу клієнтів до продукту або послуги, а й допомагає компанії створити стратегічну перевагу на ринку, що є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності. Однією з інноваційних маркетингових стратегій, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність підприємства, є використання digital-маркетингу [47].

У сучасних умовах, що динамічно змінюються, коли інформаційні технології проникають у всі сфери життя, кожен підприємець, незалежно від галузі діяльності, змушений переводити свій бізнес в онлайн-середовище та використовувати ІТ-рішення у повсякденній роботі. При такій трансформації відбулись суттєві зміни в сфері комунікаційної політики підприємства. Швидке поширення інтернету та активний розвиток онлайн-комунікацій відсунули традиційні способи просування товарів і послуг на другий план.

Сьогодні широке впровадження цифрових технологій є одним із ключових глобальних трендів у бізнесі. Це дозволяє досягати головної мети підприємництва – зростання доходів і прибутку. Використання digital-інструментів сприяє розширенню клієнтської бази, підвищенню ефективності роботи торговельних підприємств, оптимізації персоналу та, відповідно, скороченню витрат на оплату праці [48].

Цифровий (digital) маркетинг – це система методів і засобів, спрямованих на залучення та утримання споживачів через використання інформаційних і електронних каналів комунікації. У сферах B2C і B2B його застосовують на всіх етапах взаємодії з клієнтами. Високий рівень охоплення та тісний контакт із цільовою аудиторією підтверджують ефективність цього підходу [49].

Слід підкреслити, що поняття інтернет-маркетинг і цифровий маркетинг тісно пов'язані, але не є тотожними. Інтернет-маркетинг зосереджується на

просуванні товарів і послуг виключно у мережі Інтернет із метою перетворення звичайних користувачів на покупців. Натомість цифровий маркетинг має ширший характер digital він охоплює як онлайн-, так і офлайн-комунікації з аудиторією.

Цифровий маркетинг наділений такими рисами [47]:

- комплексний підхід до просування компанії та її продукції, що охоплює онлайн- та офлайн-сфери взаємодії із цільовою аудиторією;
- підтримання постійного зв'язку між підприємством і споживачем;
- використання широкого спектра інформаційних технологій – вебсайти, мобільні додатки, соціальні мережі, чат-боти тощо;
- раціональне поєднання людських ресурсів та ІТ-засобів відповідно до потреб клієнтів;
- персоналізований підхід до кожного клієнта;
- швидка реакція на зміни в поведінці та вподобаннях споживачів.

Завдяки цим можливостям цифровий маркетинг допомагає бізнесу досягати довгострокових цілей – зберігати клієнтську базу, підвищувати лояльність споживачів і будувати з ними довірливі відносини.

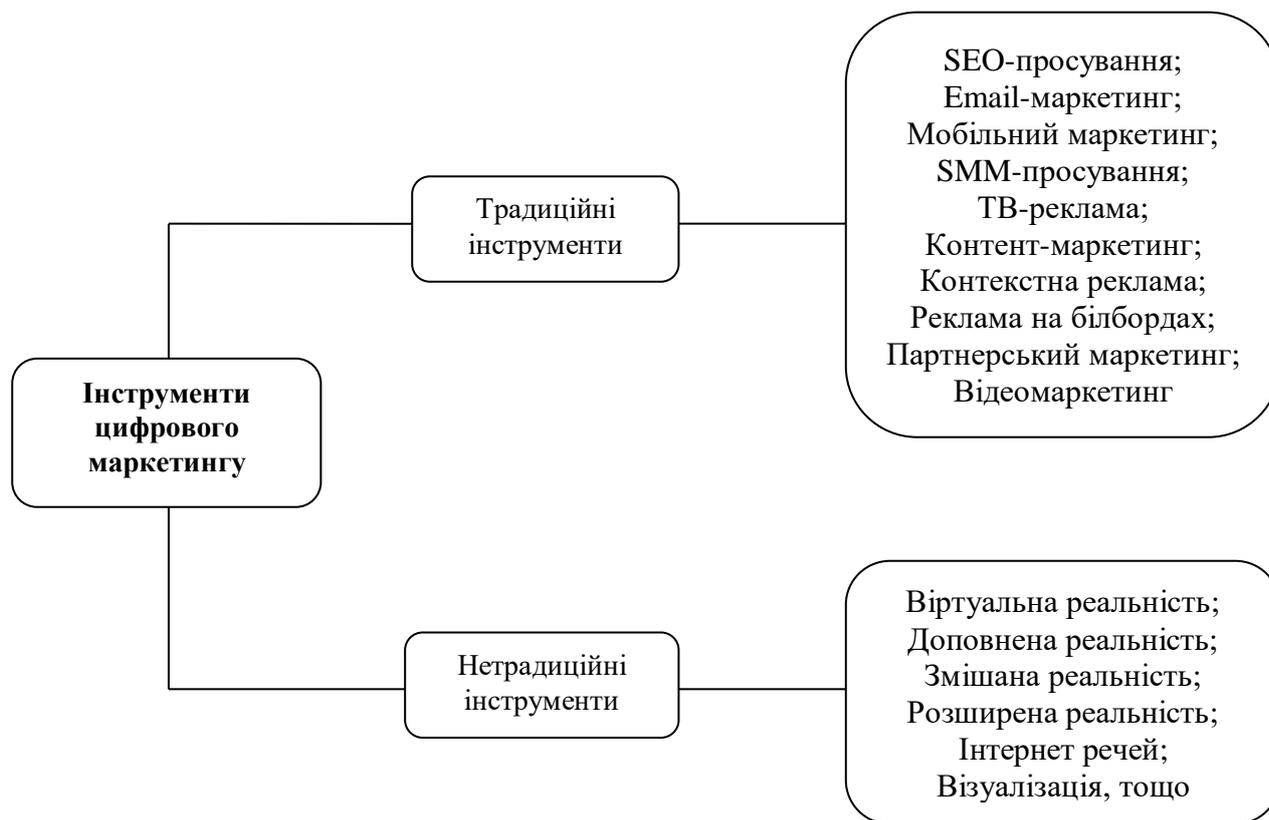
Основні переваги digital маркетингу свідчать про його перспективність:

- глобальний доступ і можливість керування процесами з будь-якої точки світу;
- доступніші рекламні канали, які не потребують великих витрат;
- можливість запуску таргетованих рекламних кампаній для певної аудиторії;
- швидке отримання клієнтами інформації про товари та послуги;
- зручне відстеження аналітичних показників – конверсії, CTR, ROI тощо, що дозволяє оперативно оцінювати ефективність кампаній і прогнозувати поведінку споживачів.

Сьогодні переконати споживачів купити товар чи послугу за допомогою звичайної прямої реклами стає дедалі складніше. Люди прагнуть не просто побачити рекламу, а зануритися в цікавий, емоційно насичений контент. Вони запам'ятовують рекламу тоді, коли вона викликає асоціації з їхнім власним

досвідом, пригодами чи позитивними почуттями. Саме тому маркетологи активно впроваджують нові технології, щоб ефективніше впливати на цільову аудиторію та залишати яскраве враження.

Інструменти цифрового маркетингу можна умовно поділити на класичні (традиційні) нетрадиційні (нестандартні), рис.3.1.



**Рис. 3.1 Інструменти цифрового маркетингу**

*Джерело:* складено на основі [48].

До традиційних інструментів цифрового маркетингу відносять: SEO-просування; мобільний маркетинг; email-маркетинг; SMM-просування; тв-реклама; контент-маркетинг; контекстну рекламу; рекламу на білбордах; партнерський маркетинг; відеомаркетинг [48].

До нетрадиційних інструментів цифрового маркетингу відносять: віртуальну реальність; доповнену реальність; змішану реальність; розширену реальність; візуалізацію; персоналізацію, розпізнавання обличчя, тощо.

Розглянемо більш детально саме нетрадиційні інструменти, адже за прогнозами багатьох передових рекламних та ІТ-компаній, вже в найближчі 5

років вони почнуть переважати над традиційними, табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

### Характеристика нетрадиційних інструментів цифрового маркетингу

Назва інструменту	Опис інструменту	Приклад застосування
1	2	3
Інтернет речей (IoT–Internet of Things)	<p>Система, що включає всі компоненти, які дозволяють бізнесу, урядам та користувачам приєднувати свої пристрої IoT до мережі Інтернет та обмінюватися даними між собою (синхронізуватись).</p> <p>До них відносять: пульти управління, панелі інструментів, мережі, шлюзи, аналітику, зберігання даних і безпеку.</p>	<p>За підрахунками консалтингової агенції McKinsey, у найближчі два роки обсяг IoT-ринку перевищить 6,5 трлн. дол., зокрема більшість експертів сходяться на тому, що в решті-решт IoT повністю трансформує наявний IT-ландшафт. Наразі цей ландшафт уже закладено, а найбільш прогресивним його проявом є система «розумний дім», в якому вся техніка має датчики та обмінюється даними з головним пультом управління, який повністю регулює всю діяльність дому: автоматично регулює освітлення, вологість, опалення, вмикає електроприлади, прибирає, тощо.</p>
Віртуальна реальність (VR – Virtual Reality)	<p>Різновид реальності, що створюється за допомогою комп'ютерних систем, які забезпечують зорові, звукові та інші відчуття. Інтерактивний VR-контент реагує на дії користувача. Його можна зустріти в комп'ютерних іграх та мобільних додатках. Зазвичай, щоб почати взаємодію з контентом, користувачеві достатньо подивитися в певну точку. Якщо у глядача є контролер, то за допомогою спеціальних команд: торкання, утримування, натискання, гортання, тощо, він може вибирати, пересувати, змінювати і видаляти об'єкти, не використовуючи контекстне меню.</p>	<p>Інтерактивна демонстрація нових продуктів; адреналінові атракціони; трейлери фільмів; тури/подорожі в часі та в просторі; демонстрація інтер'єру; навчальні/розвиваючі програми та ігри; онлайн-трансляції; action-симулятори та тест-драйви; відео з висоти пташиного польоту; VR-магазини; ігри; розбирання та збирання об'єктів (корисна функція для демонстрації складних продуктів, наприклад, турбін).</p>

## Продовження таблиці 3.1.

1	2	3
<p>Доповнена реальність (AR – Augmented Reality)</p>	<p>AR дозволяє «накладати» віртуальний контент на реальний світ. За допомогою таких цифрових підказок можна, наприклад, швидко знайти потрібний продукт або послугу в супермаркеті, дізнатися, як зібрати нові меблі, або навчитися користуватися супутниковим навігатором в автомобілі. Часто доповнена реальність використовується в комп'ютерних іграх. Можливості доповненої реальності обмежені тільки можливостями цифрових пристроїв.</p>	<p>Першими AR-додатками стали додатки для смартфонів, що працюють за принципом додавання інформації на зображення з камери. Загальновідомий приклад - гра Pokemon Go від компанії Niantic, яка вийшла в 2016 році. У березні 2019 року Oreo і Alipay спільно запустили гру AR, натхненну класичним способом поїсти Oreo – Twist, Lick, Dunk. Ця гра містить три різні функції. Користувачі можуть сканувати жест або Oreo з функцією сканування AR Alipay, щоб активувати гру. Завдяки передовій технології гравітації, панорамній технології AR й технології штучного інтелекту, гра забезпечує чудовий користувацький досвід.</p>
<p>Змішана реальність (MR–Mixed Reality)</p>	<p>Це оточення, що створено з прив'язкою до положення в реальному світі. Співіснування реальних й віртуальних об'єктів.</p>	<p>Терміном MR позначаються відео, в яких VR-контент поєднується з лінійним відеорядом, що знімається в реальному часі. Зйомка актора, що знаходиться у віртуальній реальності, ведеться за технологією хромакей. В результаті глядачі можуть бачити актора у віртуальному світі, в якому той перебуває в даний момент. Класичний приклад – зелений фон, який дуже часто використовують на зйомках фільмів, особливо коли потрібно додати специфічний фон та об'єкти.</p>

*Джерело:* складено на основі [48-51].

Враховуючи вищенаведене пропонуємо ТОВ «Нова Пошта» впровадити у свою діяльність елементи доповненої (VR) та змішаної (AR) реальностей, як ефективних сучасних інструментів цифрового маркетингу.

Запропановане дозволить компанії ТОВ «Нова Пошта»:

1. Покращити зручність сервісу для клієнтів. Так, AR може допомогти клієнтам ще до відправки посилки правильно підібрати розмір коробки чи тариф. Наприклад, спеціально створена AR-зона в відділенні – може надавати за запитом клієнта усю необхідну йому інформацію та допомогати йому у вирішенні питань. Наявність у мобільному додатку функціоналу AR, дозволить клієнту лише за допомогою наведення камери смартфона на предмет –отримати віртуальну 3D-візуалізацію упаковки з підрахунком ваги та габаритів. Це зменшить кількість помилок і пришвидшить процес обслуговування. VR дозволяє створити інтерактивний простір, де клієнти можуть «відвідати» відділення онлайн, ознайомитися з новими сервісами чи протестувати функціонал послуг без фізичної присутності. Це зручно для тих, хто вперше користується компанією або хоче швидко зрозуміти, як працює сервіс.

2. Підсилити бренд через інноваційність. ТОВ «Нова Пошта» позиціонує себе як високотехнологічна компанія. Використання доповненої (VR) та змішаної (AR) реальностей у маркетингу підкреслює інноваційність, створює асоціації з прогресивністю та сучасними цифровими рішеннями. Це важливо для залучення молодшої аудиторії та зміцнення репутації інноваційного лідера на ринку логістики.

3. Покращити сервіс самообслуговування клієнтів компанії. Так, клієнт може самостійно через планшет або телефон оформити відправку, пакування, наклейку, а AR-гід підкаже, де взяти упаковку, як правильно наклеїти етикетку, як заповнити накладну. Це дозволить зменшити навантаження на операторів і черги, підвищує швидкість обслуговування клієнтів.

4. Підвищити лояльність споживачів за допомогою емоційного маркетингу. Доповнена та змішана реальності створюють ефекти занурення, що здатно викликати сильні емоції. Це дозволяє формувати лояльність клієнтів через яскраві враження. Наприклад, у VR-кампаніях можна показати «подорож посилки» від відправника до отримувача, постери або QR-коди у відділеннях можна оживляти через AR, щоб демонструвати додаткову інформацію чи акції

у форматі 3D-анімації. Так, у святкових кампаніях клієнт може «оживити» посилку, побачивши віртуальні вітання або 3D-анімації. Такий досвід залишає позитивні емоції та підвищує лояльність до бренду.

5. Використовувати інтерактивні промоакції та внести елементи гейміфікації у свою діяльність. Наприклад: у зоні AR клієнту пропонується «пошукати» віртуальні «скриньки» або «промокоди» у приміщенні, отримати знижку чи бонус.

6. Покращити підтримку e-commerce і B2B-клієнтів. Інтернет-магазини, що співпрацюють із «Новою Поштою», можуть інтегрувати AR-функції для демонстрації товарів покупцям (наприклад, «приміряти» товар у віртуальному середовищі). Це посилює конкурентоспроможність самої «Нової Пошти» як партнера для онлайн-торгівлі.

Отже використання елементів доповненої та змішаної реальностей у маркетинговій стратегії ТОВ «Нова Пошта» дозволить компанії підвищити якість сервісу, зробить рекламу більш інтерактивною, продемонструє інноваційність компанії та допоможе створити емоційний зв'язок із клієнтами.

### **3.2. Економічне обґрунтування оптимізації маркетингової стратегії на основі використання нетрадиційних інструментів digital-маркетингу**

Нами було запропоновано впровадити ТОВ «Нова Пошта» у свою діяльність елементи доповненої (VR) та змішаної (AR) реальностей, як ефективних сучасних інструментів цифрового маркетингу. Зазначене передбачає:

1. Оновлення мобільного додатку «Нова Пошта» та офіційного сайту компанії на основі розширення їх функціоналу за рахунок додання елементів доповненої (VR) та змішаної (AR) реальностей.

2. Створення у відділеннях «Нової Пошти» спеціальних AR та VR-зон (табл 3.2.).

Таблиця 3.2.

**Матеріально-технічні, нематеріальні і інформаційні ресурси, що необхідні для оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта»**

Показник	Одиниця виміру	Кількість	Загальна вартість, тис.грн.
1. Комплекс AR-функціоналу	Шт.	1	2 526
2. Комплекс VR-функціоналу	Шт.	1	4 210
3. Створення спеціальних AR-зон	Шт.	1000	294 700
4. Створення спеціальних VR -зон	Шт.	50	52 625
<b>Разом</b>	х	х	354 061

Проводячи аналіз даних таблиці 3.2. бачимо, що для того забезпечити реалізацію запропонованої нами до впровадження оптимізованої маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» необхідні капітальні інвестиції в розмірі 354 061 тис. грн. Найбільшими статтями витрат при цьому будуть: створення в мережах відділень спеціальних AR-зон – 294 700 тис. грн.; створення спеціальних VR -зон – 52 625 тис. грн.; комплекс VR-функціоналу – 4 210 тис. грн; комплекс AR-функціоналу – 2 526 тис. грн.

Проведемо розрахунок річного розміру витрат пов'язаних із реалізацією запропонованої до впровадження маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» (табл. 3.3).

Дані таблиці 3.3., свідчать, що річний розмір витрат, що пов'язані із реалізацією запропонованої нами до впровадження оптимізованої маркетингової стратегії становитиме 60 878,6 тис. грн. Найбільшими статтями витрат при цьому будуть: амортизація AR-зон – 73 675 тис. грн.; амортизація VR-зон – 13 156,3 тис. грн.; витрати електроенергії – 9 600 тис. грн.; витрати на підтримку діяльності VR-функціоналу – 1 389,3 тис. грн; амортизація VR-функціоналу – 1 052,5 тис. грн; амортизація AR-функціоналу – 631,55 тис. грн; витрати на підтримку діяльності AR-функціоналу – 424 тис. грн.

Єдиною статтею економії за умови реалізації запропонованої нами маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» є економія витрат по заробітній платі вивільнених працівників компанії – 39 600 тис. грн.

Таблиця 3.3.

**Річний розмір додаткових витрат / економії пов'язаних із реалізацією запропонованої до впровадження маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта»**

Показник	Кількість	Річний розмір додаткових витрат, тис. грн.	Річний розмір додаткової економії, тис. грн.
1. Амортизація AR-функціоналу (На= 25 %)	1	631,5	-
2. Амортизація VR-функціоналу (На= 25 %)	1	1 052,5	-
3. Витрати на підтримку діяльності AR-функціоналу	x	424	-
4. Витрати на підтримку діяльності VR-функціоналу	x	1 389,3	-
5. Амортизація AR-зон (На= 25 %)	1000	73 675	-
6. Амортизація VR-зон (На= 25 %)	50	13 156,3	-
7. Витрати електроенергії	x	9 600	-
8. Інші витрати	x	550	-
9. Економія витрат по заробітній платі вивільнених працівників компанії (ПДФО + ЄСВ+ Військовий збір)	100	-	39 600
<b>Разом</b>		100 478,6	39 600
<b>Підсумок</b>		60 878,6	

При проведенні обґрунтування економічної доцільності впровадження в діяльність ТОВ «Нова Пошта» оптимізованої маркетингової стратегії (табл. 3.4), нами було розглянуто два можливих сценарія розвитку подій: 1. Песимістичний; 2. Реалістичний. Песимістичний сценарій розвитку подій передбачає зростання показника виручки компанії за рахунок синергічної дії запропонованих нами заходів на 5,0% Реалістичний сценарій розвитку подій передбачає зростання зазначеного показника на 12,5 %.

При цьому відомо, що у 2024 році частка постійних витрат в структурі загальних витрат ТОВ «Нова Пошта» складала 19,6%, змінних – 80,4%.

Таблиця 3.4.

**Обґрунтування економічної доцільності запропонованої до впровадження маркетингової стратегії  
ТОВ «Нова Пошта»**

Показник	Діюча маркетингова стратегія	Запропонована маркетингова стратегія за песимістичним сценарієм	Запропонована маркетингова стратегія за реалістичним сценарієм	Абсолютне відхилення по відношенню до діючої маркетингової стратегії, +/-	
				Запропонована маркетингова стратегія за песимістичним сценарієм	Запропонована маркетингова стратегія за реалістичним сценарієм
1. Необхідний розмір капітальних інвестицій для оптимізації маркетингової стратегії, тис.грн.	0	354 061	354 061	354 061	354 061
2. Річний розмір додаткових витрат, що необхідні для забезпечення функціонування оптимізованої маркетингової стратегії, тис.грн.	0	60 878,6	60 878,6	60 878,6	60 878,6
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	44 779 857	47 018 849,9	50 377 339,1	2 238 992,9	5 597 482,1
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	35 284 709	36 764 032,9	39 050 482,0	1 479 323,9	3 765 773
5. Валовий прибуток, тис.грн.	9 495 148	10 254 817	11 326 857,1	759 669	1 831 709,1
6. Валова рентабельність продажу,%	21,20	21,81	22,49	0,61	1,29
7. Ринкова частка,%	64,94	68,19	73,06	3,25	8,12
8. Місце компанії на ринку	1	1	1	0	0
9. Річний економічний ефект від впровадження оптимізованої маркетингової стратегії розвитку, тис. грн.	x	759 669	1 831 709,1	x	x
10. Термін окупності, років	x	0,47	0,19	x	x

Проводячи аналіз даних табл. 3.3 можна зробити висновок, що у разі впровадження запропонованої нами оптимізованої маркетингової стратегії у ТОВ «Нова Пошта» зросте показник отриманого чистого доходу від реалізації за песимістичним сценарієм розвитку подій на – 2 238 992,9 тис. грн., який у цьому разі становитиме – 47 018 849,97 тис. грн. За настання реалістичного сценарію розвитку подій, відбудеться зростання показника чистого доходу до рівня – 50 377 339,1 тис. грн., що на 5 597 482,1 тис. грн. більше, якщо порівнювати із діючою маркетинговою стратегією підприємства.

Собівартість реалізованої продукції компанії зросте з 35 284 709 тис. грн. до 36 764 032,9 тис. грн. – за умов настання песимістичного сценарію розвитку подій та до 39 050 482,0 тис. грн. – за реалістичного варіанту розвитку подій.

Відповідно, показник валового прибутку компанії підвищиться з 9 495 148 тис. грн. до 10 254 817 тис. грн. – за умов настання песимістичного сценарію розвитку подій та до 11 326 857,1 тис. грн. – за реалістичного варіанту розвитку подій.

Показник валової рентабельності продажу ТОВ «Нова Пошта» зросте із 21,20 % до 21,81 % – при песимістичному сценарії розвитку подій та до 22,49 % – при реалістичному сценарії розвитку подій.

Ринкова частка ТОВ «Нова Пошта» зросте з 64,94 % до 68,19% та до 73,06 % – відповідно.

Річний економічний ефект від впровадження оптимізованої маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» за настання песимістичного сценарію розвитку подій складатиме 759 669 тис. грн. та 1 831 709,1 тис. грн. – за умов настання реалістичного сценарію розвитку подій.

Розрахунковий термін окупності проекту за умов песимістично сценарію розвитку подій – 0,47 роки, за умов настання реалістичного сценарію – 0,19 роки.

### Висновки до розділу 3

1. Провівши дослідження теоретичних підходів щодо напрямів удосконалення маркетингової стратегії нами було запропоновано впровадити ТОВ «Нова Пошта» у свою діяльність елементи доповненої (VR) та змішаної (AR) реальностей, як ефективних сучасних інструментів цифрового маркетингу. Зазначене предбачатиме: оновлення мобільного додатку «Нова Пошта» та офіційного сайту компанії на основі розширення їх функціоналу за рахунок додання елементів доповненої (VR) та змішаної (AR) реальностей; створення у відділеннях «Нової Пошти» спеціальних AR та VR-зон.

2. Встановлено, що для забезпечення реалізації запропонованої нами оптимізованої маркетингової стратегії необхідні капітальні інвестиції в розмірі 354, 06 млн. грн., а річний розмір витрат, становитиме 60, 88 млн. грн.

3. У разі впровадження ТОВ «Нова Пошта» запропонованої нами оптимізованої маркетингової стратегії зросте показник отриманого чистого доходу від реалізації за песимістичним сценаріє розвитку подій на – 2 238 992,9 тис. грн., який у цьому разі становитиме – 47 018 849,97 тис. грн. За настання реалістичного сценарію розвитку подій, відбудеться зростання показника чистого доходу до рівня – 50 377 339,1 тис. грн., що на 5 597 482,1 тис. грн. більше, якщо порівнювати із діючою маркетинговою стратегією підприємства.

Показник валового прибутку компанії підвищиться з 9 495 148 тис. грн. до 10 254 817 тис. грн. – за умов настання песимістичного сценарію розвитку подій та до 11 326 857,1 тис. грн. – за реалістичного варіанту розвитку подій.

Ринкова частка ТОВ «Нова Пошта» зросте з 64,94 % до 68,19% та до 73,06 % – відповідно.

Річний економічний ефект від впровадження оптимізованої маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» за настання песимістичного сценарію розвитку подій складатиме 759 669 тис. грн. та 1 831 709,1 тис. грн. – за умов настання реалістичного сценарію розвитку подій.

Розрахунковий термін окупності проєкту за умов песимістично сценарію розвитку подій – 0,47 роки, за умов настання реалістичного сценарію – 0,19 роки.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що маркетингова стратегія – це комплексний план дій, який визначає, як компанія досягатиме своїх бізнес-цілей, таких як збільшення продажів, розширення ринку та підвищення впізнаваності бренду.

2. Основна мета маркетингової стратегії полягає в розробці плану дій організації на ринку щодо організацій-конкурентів. Маркетингова сутність стратегії спрямована на покращення або утримання організацією свого становища на ринку відносно конкурентів.

3. Встановлено, що формування маркетингової стратегії підприємства проходить кілька послідовних етапів: маркетинговий аудит підприємства; визначення цілей і завдань стратегії; вибір фундаментальних стратегічних напрямків маркетингу; визначення та формулювання маркетинг-міксу; імплементація маркетингової стратегії; контроль і оцінка результатів маркетингової стратегії.

4. Визначено, що ТОВ «Нова Пошта» – українська компанія, заснована у 2001 році, яка надає послуги експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб. «Нова Пошта» є лідером серед служб доставки в Україні, щодня обробляючи понад 1,5 млн посилок і вантажів. Компанія створила найрозгалуженішу мережу відділень – понад 13 тисяч та понад 24 тисячі поштоматів. У 2024 році вона доставила понад 480 млн. відправлень, що на 30% перевищує показник 2022 року.

5. ТОВ «Нова Пошта» входить до групи NOVA, яка має декілька українських та міжнародних компаній. ТОВ «Нова Пошта» має офіційну веб-сторінку та мобільний додаток. На платформі YouTube компанія має понад 28,1 тис. підписників і використовує цей канал переважно для публікації розважального контенту, а також відеоінструкцій щодо використання функціоналу мобільного застосунку та сайту. Крім того, компанія має офіційні сторінки в найпопулярніших соціальних мережах – Facebook, TikTok та Instagram.

6. Встановлено, що організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова

Пошта» характеризується як дивізіональна, що передбачає виділення у структурі підприємства підрозділів з високим рівнем самостійності.

8. Визначено, що на протязі 2022-2024 рр. показник виручки від реалізації продукції ТОВ «Нова Пошта» поступово зростає, так у 2022 році він мав значення 23 687 034 тис. грн., у 2023 році 36 468 879 тис. грн. а у 2024 досяг свого максимуму 44 779 857 тис. грн. тобто за цей період часу показник виручки від реалізації продукції зріс на 89,05%.

Розмір чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» коливався на протязі досліджуваного періоду часу. Так у 2022 році він склав 2 135 960 тис. грн., потім у 2023 році збільшився до рівня 3 967 156 тис. грн. й у 2024 році зазнав зменшення, встановивши значення на рівні 2 500 311 тис. грн, збільшившись за три роки лише на 17,06 %.

9. Результати ринкового скорингу за 2022-2024 рр. свідчать, що індекс MarketScore який характеризує ринкову потужність підприємства на протязі 2022-2024 рр., на найвищому рівні – А, при цьому зазнав незначного зменшення з А/4,0 – у 2022 р. до А/3,8 – у 2024 році. Частка ринку, що займає компанія зменшилась з 66,07 % – у 2022 р. до 64,94 % – у 2024 р., що є негативним фактором для підприємства. Місце, що займала компанія на ринку та субринку, протягом трьох років поспіль – було першим.

10. При проведенні оцінювання конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що основними гравцями ринку послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг є: Нова Пошта; Укрпошта; Meest Express; Justin; Делівері; Автолюкс. Встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році мала частку ринку поштово-кур'єрських послуг України на рівні 65%, «Укрпошта» мала частку – 25%, Meest Express – 3%, Делівері – 1%, інші гравці ринку – мали незначні частки.

11. Порівняння рівня задоволеності клієнтів послугами експрес-доставки провідних операторів поштового та кур'єрського зв'язку показало, що беззаперечним лідером за цим показником є компанія ТОВ «Нова Пошта», яка отримала загальну оцінку 4,06 бала з 5 можливих, що відповідає рівню «добре». Найбільш вразливою стороною компанії є тарифи, які, на думку

більшості клієнтів, залишаються доволі високими порівняно з конкурентами.

12. Встановлено, що корпоративна стратегія ТОВ «Нова Пошта» має ознаки стратегії диверсифікованого та інтегрованого зростання й глибокого проникнення на ринок. Що стосується бізнес-рівня, то ТОВ «Нова Пошта» у своїй діяльності застосовує слідуєчий комплекс конкурентних маркетингових стратегій: стратегія інноваційного лідерства; диверсифікації; диференціації; стратегія концентрації на ринку (фокусування); розширення асортименту послуг; клієнтоорієнтованості; стратегія партнерства та альянсів.

Функціональний рівень підприємства представлений: маркетинговою стратегією; стратегія логістики та операційної діяльності; фінансовою стратегією; інноваційною стратегією; HR-стратегією (стратегія управління персоналом).

Що стосується характеристики виду маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта», то це маркетингова стратегія ринкового лідера, основне завдання якої полягає у захисті своєї домінуючої позиції, розширення загальної місткості ринку та збільшення власної частки ринку. Компанією застосовується мікс стратегій: підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку (за рахунок диверсифікації; активізації рекламної діяльності, посилення інноваційної діяльності) та стратегія розширення місткості ринку (за рахунок пошуку нових споживачів та нових потреб).

### **Пропозиції:**

1. Провівши дослідження теоретичних підходів щодо напрямів удосконалення маркетингової стратегіями було запропоновано впровадити ТОВ «Нова Пошта» у свою діяльність елементи доповненої (VR) та змішаної (AR) реальностей, як ефективних сучасних інструментів цифрового маркетингу. Зазначене предбачатиме: Оновлення мобільного додатку «Нова Пошта» та офіційного сайту компанії на основі розширення їх функціоналу за рахунок додання елементів доповненої (VR) та змішаної (AR) реальностей; Створення у відділеннях «Нової Пошти» спеціальних AR та VR-зон.

Використання елементів доповненої та змішаної реальностей у

маркетинговій стратегії ТОВ «Нова Пошта» дозволить компанії: підвищити якість сервісу, покращити підтримку e-commerce і B2B-клієнтів, зробити рекламу більш інтерактивною, внести у свою діяльність елементи гейміфікації, продемонструвати інноваційність компанії та створити емоційний зв'язок із клієнтами.

2. Встановлено, що для забезпечення реалізації запропонованої нами до впровадження оптимізованої маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» необхідні капітальні інвестиції в розмірі 354 061 тис. грн. Річний розмір витрат, пов'язаних із реалізацією запропонованої нами до впровадження оптимізованої маркетингової стратегії становитиме 60 878,6 тис. грн.

3. У разі впровадження ТОВ «Нова Пошта» запропонованої нами оптимізованої маркетингової стратегії зросте показник отриманого чистого доходу від реалізації за песимістичним сценарієм розвитку подій на – 2 238 992,9 тис. грн., який у цьому разі становитиме – 47 018 849,97 тис. грн. За настання реалістичного сценарію розвитку подій, відбудеться зростання показника чистого доходу до рівня – 50 377 339,1 тис. грн., що на 5 597 482,1 тис. грн. більше, якщо порівнювати із діючою маркетинговою стратегією підприємства.

Показник валового прибутку компанії підвищиться з 9 495 148 тис. грн. до 10 254 817 тис. грн. – за умов настання песимістичного сценарію розвитку подій та до 11 326 857,1 тис. грн. – за реалістичного варіанту розвитку подій.

Показник валової рентабельності продажу ТОВ «Нова Пошта» зросте із 21,20 % до 21,81 % – при песимістичному сценарії розвитку подій та до 22,49 % – при реалістичному сценарії розвитку подій. Ринкова частка ТОВ «Нова Пошта» зросте з 64,94 % до 68,19% та до 73,06 % – відповідно. Річний економічний ефект від впровадження оптимізованої маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» за настання песимістичного сценарію розвитку подій складатиме 759 669 тис. грн. та 1 831 709,1 тис. грн. – за умов настання реалістичного сценарію розвитку подій.

Розрахунковий термін окупності проекту за умов песимістично сценарію розвитку подій – 0,47 роки, за умов настання реалістичного сценарію – 0,19 роки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Струк Н., & Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2024. (55). URL: <https://surl.li/pzduif>
2. Остапчук О.В., Романова А. В. Стратегічний маркетинг як основа ефективного функціонування компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5 (2). С. 121-124. URL: <https://surl.li/aodnmn>
3. Шутьга Л. В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8192>
4. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2023. (46). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028>
5. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: «НВП «Інтерсервіс». 2021. 216 с. URL: <https://surl.li/nfsemh>
6. Щербина Т.В., Федірко Т.В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм. *Ефективна економіка*. № 4. 2023. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1933>
7. Мазаракі А.А. Сучасні тенденції у стратегічному маркетингу для сфери послуг. *Наукові праці ДТЕУ*. 2023.16 (2). С 58-63. URL: <https://surl.lu/hpftob>
8. Жегус О.В., Ілляшенко О.В. Маркетингова аналітика в забезпеченні відновлення та розвитку суб'єктів бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 212-219. URL: <https://surl.li/hvmvrn>
9. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 35. С. 133-137. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/2891>
10. Сичова О.Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 63. 234-240 с. URL: <https://surl.lu/euxrva>

11. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. (1). 197-203. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3320>
12. Левченко К.А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2024. № 3 С. 113-117. URL: <https://surl.lu/eljkzx>
13. Ковальчук С.В., Цурська Б.Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 125-129. URL: <https://surl.li/neezsр>
14. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. *Економіст*. 2023. № 3. С. 20-24. URL: <https://surl.li/plmсао>
15. Компанець К.А. Імплементация маркетингової інформаційної системив діяльність підприємств сфери послуг. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 28, № 1. С. 231-235. URL: <https://surl.li/dzppvd>
16. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2025. (52). URL: <https://surl.li/gtldsi>
17. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець. 2024. 240 с. URL: <https://surl.li/xfmkcl>
18. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. № 1 (69). С. 92-99. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/300239338.pdf>
19. Савіна С.С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві: монографія. Луцьк, 2021. 138-187 с. URL: <https://surl.li/ukjkft>
20. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Семенова Л.Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір*. 2022. № 165. С. 96-100. URL: <https://surl.li/swzjbw>
21. Кузьменко О.В., Рижкова Г. А. Проблеми стратегічного

- маркетингу на підприємстві. *Економічний простір*. 2024. № 113. С. 168-176. URL: <https://surli.cc/lpjslf>
22. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 15, Ч. 1. С. 11-15. URL: <https://surl.li/ehfvjr>
23. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 Маркетинг, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 146 с. URL: <https://cutt.ly/lerO98ls>
24. Власенко Т.А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2022. № 3 (41). С. 84-90. URL: <https://surl.li/fmvycy>
25. Ащанулов В.В. Формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням його корпоративної місії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 5 (74). С. 50–54.
26. Бушман І. О. Маркетингові стратегії розвитку. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2025. № 19. С. 11-14. URL: <https://surl.li/crknjd>
27. Кузик О.В. Маркетинг послуг: технології та стратегії: навч. посіб.; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2023. 337 с. URL: <https://surl.li/hogssv>
28. Офіційний сайт компанії «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>.
29. Букатюк У. «Нова Пошта» розширить мережу на третину у 2024 році та обіцяє доставку менш, ніж за добу. *Forbes*. 14 листопада 2023. URL: <https://surl.li/neznys>
30. Як «Нова Пошта» зазнала втрат, але зуміла масштабувати бізнес. *The Page Промо*. 27 лютого 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/special-projects/yak-nova-poshta-perezhila-rik-velikoyi-vijni-i-vijshla-na-zahidnij-rinok>
31. Нова Пошта відкрила нові відділення в Польщі. Ось як вони виглядають. URL: <https://www.rbc.ua/rus/styler/nova-poshta-vidkrila-novi-viddilennya-polsh-chi-1668443140.html>
32. Звіт про Інвестиції в перемогу ТОВ «Нова Пошта». Гуманітарна

Нова Пошта. 2024. URL: <https://surl.li/araybo>

33. «Нова Пошта» впровадила послугу прискореного обслуговування клієнтів на вулиці. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/656480.html>.

34. «Новая Пошта» змінює правила обслуговування клієнтів. URL: <https://biz.today.ua/ru/novaya-pochta-uzmenyt-pravyla-obsluzhyvaniya-kassyru-nachnut-rabotat-bystree/>.

35. Дослідження конкурентного середовища операторів поштового зв'язку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 32. С. 54-67

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/788>

36. Слободянюк А. Дослідження конкурентних переваг операторів ринку поштового зв'язку України. Збірник тез Економічного науково-практичного форуму «Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів» 1-3 грудня 2024 р., м. Дніпро: ХНУ, 2024. С.123-128.

37. Давиденко Б., Уляницький Д. Компанія Meest з'явилась на 13 років раніше за Нову Пошту, але прогнала їй ринок. Як вона планує його відвоювати. *Forbes Ukraine*. 1 лютого 2024. URL: <https://surl.li/hypdq5>

38. Найшвидші способи доставки товару в Україні URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/samye-bystrye-sposoby-dostavki/>

39. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://surli.cc/vezhxw>

40. Пилипенко О.С. Застосування маркетингового інструментарію для підвищення ефективності поштового сервісу. *Економічний аналіз*. 2024. Том 15. № 3. С. 114-118. URL: <http://surl.li/tzuta>

41. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / за ред. Ларіної Я. С. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 2021. 364 с. URL: <https://surl.li/iulchg>

42. Перебийніс В., Трайно В. Маркетингове управління споживачами послуг: монографія. Полтава: ПУЕТ. 2021. 323 с. URL: <https://surl.li/yigexs>

43. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства:

методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2024. № 10. С. 89-92. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4766&i=15>

44. Войтович Н., Терещук О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2025. № 62. С. 122-129. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socseconom/article/view/18251/16855>

45. Романенко О.О. Концептуальні підходи щодо визначення маркетингових комунікаційних стратегій підприємства. *Економічний вісник*. 2024. №1. С. 140-145. URL: <https://surl.li/ivqald>

46. Войтович Н., Терещук О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2025. № 62. С. 122-129. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socseconom/article/view/18251/16855>

47. Кучерук О.В. Цифровий маркетинг у сфері послуг: проблеми та перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2025. 19(3). С. 76-85. URL: [https://eip.org.ua/?page\\_id=189&mode=view&year=2025&issueno=1](https://eip.org.ua/?page_id=189&mode=view&year=2025&issueno=1)

48. Білик М.І. & Пухальська Х.М. Використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності. *Економіка та управління*. 2023. 11(3). С. 45-53. URL: <https://surl.li/sogvrq>

49. Вербівська, Л., & Буринська, О. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. (61). URL: <https://surl.li/plqybw>

50. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. №. 5 (66). С. 7-15. URL: <https://surl.li/ohfdka>

51. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: моногр. / Д. В. Райко ; Нац. техн. ун-т «Харк. політех. ін-т». Х.: ВД «ІНЖЕК». 2022. 632 с.

52. Сак Т.В., Стасюк І.М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4150>

# ДОДАТКИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ  
ДУ «НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ»



## МАТЕРІАЛИ

**Всеукраїнської науково-практичної конференції  
здобувачів вищої освіти**

**«МОЛОДЬ – АГРАРНИЙ НАУЦІ І ВИРОБНИЦТВУ»**

**Інноваційні пріоритети  
у розвитку економіки та менеджменту**

**22-23 квітня 2025 року**

Біла Церква  
2025

## Продовження Додатку А

## ЗМІСТ

1. Бондаренко А.І., Вірич А.С., Хахула Л.П. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	3
2. Маньківська Ю.В., Чабан А.П., Хахула Б.В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
3. Точена С.В.,Твіленева О.А., Хахула Б.В. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	8
4. Гушчін К.С., Олійник О.С., Хахула Б.В. УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМАНДНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
5. Чудінов А.В., Вареник Т.П., Хахула Б.В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	14
6. Онокова А.Б., Нежура Н.Я., Хахула Л.П. УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ЛІДЕРА-МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	16
7. Петрова Л.О., Шитий М.М., Хахула Б.В. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
8. Бойко О.В., Непочатенко А.В. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ .....	21
9. Алєйнікова Л.К., Бондар О.С. АНАЛІЗ ПОВЕДІНКИ КЛІЄНТІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ДАНИХ.....	24

**УДК 339.138:00**

**БОЙКО О.В.**, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **НЕПОЧАТЕНКО А.В.**, канд. екон. наук

*Білоцерківський національний аграрний університет*

### **СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ**

Розкрито сутність понять «цифровий маркетинг» та «інтернет-маркетинг», виділено основні їх відмінності. Висвітлено основні переваги цифрового маркетингу. Розглянуто основні традиційні та нетрадиційні інструменти цифрового маркетингу.

**Ключові слова:** цифровий маркетинг, digital-маркетинг, інтернет-маркетинг, інструменти маркетингу.

Широке застосування цифрових (digital) технологій на сьогоднішній день є одним із визначальних світових трендів у розвитку бізнесу, що дозволяє досягти основну

## Основні елементи маркетингової стратегії



*Джерело:* складено на основі [1-3].

## Додаток В

**Основні показники для оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства сфери послуг**

Показник	Опис
Виручка від реалізації	Необхідно відстежувати та аналізувати як змінився показник виручки після імплементації маркетингової стратегії підприємства.
Прибуток	Необхідно аналізувати як змінюється прибуток як в результаті імплементації маркетингової стратегії так й в розрізі окремо проведених маркетингових заходів.
Рентабельність продажу	Показник ефективності бізнесу, який показує, скільки чистого прибутку отримує компанія з кожної гривні виручки. Він розраховується за формулою: Рентабельність продажів = (Чистий прибуток / Виручка) x 100%.
Частка ринку	Оцінюється як змінилась частка ринку в наслідок реалізації маркетингової стратегії підприємства. Він показує ефективність зроблених маркетингових заходів.
Середній чек	Це показник, який показує, яку суму клієнти витрачають у середньому за одне звернення, і використовується для аналізу ефективності продажів та маркетингу. Розраховується шляхом ділення загальної виручки за певний період на кількість замовлень або клієнтів за той самий період.
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	Показник ефективності витрат на маркетинг, який показує, скільки прибутку принесла підприємству кожна вкладена гривня у маркетинг. На відміну від рентабельності інвестицій (ROI), ROMI фокусується виключно на маркетингових витратах (реклама, SEO, контент-маркетинг тощо) і не включає операційні витрати (виробництво, зарплати). Це дозволяє точно оцінити ефективність конкретних маркетингових кампаній та стратегій.
LTV (Customer Lifetime Value)	Це загальна сума грошей, яку віддає клієнт протягом всього часу співпраці з компанією.
Відсоток повторних замовлень (Repeat Purchase Rate, RPR)	Показує відсоток клієнтів, що роблять повторні покупки (замовлення). Цей показник допомагає оцінити, чи утримує бізнес покупців після першої покупки і як часто ці покупки здійснюються. Розраховується шляхом ділення кількості клієнтів, які зробили два або більше замовлення за певний період, на загальну кількість клієнтів за той самий період й множиться на 100%.
Приріст нових клієнтів (attract new clients)	Є одним із основних показників ефективності маркетингової стратегії. Може розраховуватись за певний період часу в цілому або окремо в розрізі проведених маркетингових заходів.
Відтік клієнтів (Churn Rate)	Показник, який вимірює відсоток клієнтів, що припинили користуватися послугами або купувати продукти компанії за певний період часу. Цей термін означає втрату клієнтської бази і є ключовим показником для аналізу ефективності стратегій утримання клієнтів.
Індекс споживчої лояльності (NPS)	Це метрика, що вимірює готовність клієнтів рекомендувати компанію її продукт або послугу. Він показує відсоток клієнтів, які готові рекомендувати ваш продукт зараз. NPS показник може використовуватися у будь-якому бізнесі. Він допомагає зрозуміти клієнтів, прислухатися до них і зробити безкоштовними амбасадорами чи промоутерами, які розповідатимуть про компанію чи рекомендуватимуть її продукт (послугу) своїм друзям, знайомим, близьким.

### Продовження Додатку В

Вартість одного залученого клієнта (CAC)	Визначається як загальна сума витрат на маркетинг, поділена на кількість нових клієнтів за певний період. Цей показник допомагає оцінити, наскільки ефективні маркетингові зусилля, оптимізувати витрати та порівнювати рентабельність різних каналів залучення.
Ліди	Необхідно робити аналітику щодо передачі потенційних клієнтів через різні партнерські канали. Ліди – це потенційні клієнти, які проявили інтерес до послуги і залишили свої контактні дані (телефон, email тощо). Це можуть бути люди, які заповнили форму на сайті, підписалися на розсилку або залишили заявку на зворотний дзвінок. Головний критерій ліда – наявність контактів, за якими з людиною можна зв'язатися і продовжити спілкування, рухаючи її по воронці продажів.
Конверсія	Конверсія – це процес перетворення користувачів на цільових клієнтів шляхом виконання ними бажаних дій, таких як покупка, реєстрація або підписка. В інтернет-маркетингу конверсія (або коефіцієнт конверсії) вимірюється як відсоток відвідувачів, які вчинили цільову дію, до загальної кількості відвідувачів сайту. Цей показник використовується для оцінки ефективності рекламних кампаній та самого сайту.
Коефіцієнт кліків CTR (clickthrough rate)	Коефіцієнт кліків (CTR) – це показник, який обчислює співвідношення кількості користувачів, які клацнули на певне посилання або рекламу, до кількості її показів (або переглядів). Він обчислюється за формулою: $CTR = \text{кількість кліків} / \text{кількість переглядів}$ . CTR є ключовим показником ефективності для вимірювання успішності та релевантності онлайн-реклами, електронних розсилок та інших заходів цифрового маркетингу.

*Джерело:* складено на основі [16-19].

## Додаток Г

## Види економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Код виду економічної діяльності згідно КВЕД	Вид економічної діяльності
Основний	
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Інші	
46.18	Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
78.30	Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг
47.19	Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах
47.43	Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення
47.54	Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах
47.62	Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах
47.78	Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
52.10	Складське господарство
53.20	Інша поштова та кур'єрська діяльність
64.19	Інші види грошового посередництва
66.22	Діяльність страхових агентів і брокерів
70.22	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування
73.11	Рекламні агентства
86.21	Загальна медична практика
86.90	Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
85.59	Інші види освіти, н.в.і.у.
85.60	Допоміжна діяльність у сфері освіти
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

### Основні етапи розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Етапи	Опис діяльності
1	2
На старті (2001-2004 рр.)	2001 рік: Заснування компанії «Нова Пошта». Початок діяльності підприємства у сфері кур'єрських послуг в Україні. Перші три роки роботи компанії пройшли під знаком пошуку клієнтів і шляхів розвитку. Переломним моментом стало отримання співзасновниками компанії ступеня Executive MBA. Навчання в бізнес-школі обидва називають відправною точкою для системного й усвідомленого підходу до управління бізнесом.
Загартування (2005-2006 рр.)	На четвертому році існування у компанії з'являються перші великі клієнти і конкуренти. Саме зростаючі масштаби бізнесу і розвиток конкуренції стали викликами, подолання яких слугувало для компанії важливим і потрібним загартуванням. Адаптація до нових ринкових умов вимагала від власників «Нова Пошта» переглянути підходи до якості сервісу. Саме тоді в компанії сформувалися і зміцніли дві основні цінності - клієнтський сервіс і висока якість послуг. В цей час в «Нова Пошта» почалося формування ключової команди управлінців, а також адміністративної структури з поділом на регіональні філії та центральні офіси в Києві та Полтаві. У 2005 році було відкрито перший вантажно-сортувальний центр у Києві. Цей крок поклав основу для подальшого розширення мережі підприємства. У 2006 році відбувся запуск сервісу доставки «Двері-до-дверей». Це дало змогу забезпечити більш зручну та швидку доставку вантажів для клієнтів.
Динамічний розвиток (2007-2008 рр.)	2007 стає роком, коли «Нова Пошта» вперше виходить на прибутковість. Незабаром після цього в компанії починається знаковий етап активного розвитку. Протягом декількох років вона демонструє впевнене зростання: відкриваються відділення в містах-мільйонниках, посилюються позиції в сегменті B2B за рахунок розширення клієнтської бази. Прикметно, що компанія вистояла восени 2008-го, під час світової фінансової кризи. В умовах важкої економічної ситуації, коли обороти компанії «Нова Пошта» впали на 30%, власники приймають рішення осідлати хвилю кризи і витягти з неї вигоду. Климов і Поперешнюк роблять ставку на розвиток: оптимізують логістику, змінюють підхід до мотивації персоналу і маркетингу, фокусуються на ефективності продажів. І вже в грудні «Нова Пошта» знову демонструє зростання. На той час компанія вже представлена в усіх регіонах України.
Лідер ринку експрес-доставки (2009-2011 рр.)	В 2009 році «Нова Пошта» стає лідером ринку експрес-доставки в Україні. Компанія розширюється вражаючими темпами, щорічно збільшуючи обсяги перевезених вантажів втричі. У 2009 році зафіксовано перевищення позначки в 1000 відділень «Нової Пошти» по всій території України. Цей досягнутий рівень свідчить про значне розширення компанії та популярність її послуг серед клієнтів.
Структурування (2012-2015 рр.)	Цей період у Новій Пошті – час структурних змін. Розширення портфеля продуктів і сервісів зумовило диверсифікацію бізнесу. В рамках компанії сформувалося кілька векторів розвитку, серед яких – міжнародний напрямок (Нова Пошта Глобал). У 2014 році Нова Пошта відкрила представництва в Грузії та Молдові. 2012 рік: Запуск сервісу «Самовивіз». Цей сервіс надає клієнтам можливість самостійно забирати вантажі з відділень «Нової Пошти», що сприяє їхній більш гнучкому управлінню доставкою. 2015 рік: Відкриття авіаційного хабу «Нова Пошта» в аеропорту «Бориспіль». Цей крок дозволив прискорити доставку вантажів та розширити географію обслуговування. На кінець 2015 року мережа компанії, яка покриває майже 1000 населених пунктів по Україні, складається з понад 2200 відділень, 1400 поштоматів, 37 терміналів. У 2015-му компанія перевезла 100 млн. відправлень.

## Продовження Додатку Г

1	2
<p>Стійке зростання (2016-2021рр.)</p>	<p>Нова Пошта починає активно модернізувати свою логістичну інфраструктуру, щоб збільшити швидкість доставки для потоку відправлень, який постійно зростає. У 2019 році починають роботу Хмельницький та Львівський інноваційний термінали (ХІТ та ЛЕО), у 2020 – Харківський інноваційний термінал (ХАІ), а у 2021 – 2 частина КІТа, після чого його потужність зростає до 50 тис. посилок на годину.</p> <p>2020 рік: Запуск онлайн-сервісу «Мій кабінет» та мобільного додатку «Нова Пошта». Це надає клієнтам можливість відстежувати стан своїх вантажів, розраховувати вартість послуг, оформляти замовлення та здійснювати інші операції через Інтернет.</p> <p>Рекордних темпів сягає швидкість розвитку мережі, а разом з нею – і зростання обсягів відправлень. Якщо на кінець 2017 р. у Новій пошті було 2300 відділень, то вже у 2019 їх стало 6000 а також 12 739 поштоматів.</p> <p>На час пандемії у 2020 р. компанія частково скоротила свої проекти, зосередившись на головному: допомозі лікарням та порятунку людей від хвороби.</p>
<p>Вихід на міжнародні ринки (2022р.-тепершній час)</p>	<p>2022 рік став новим викликом для компанії. Попередній 2021 виявився рекордним для Нової пошти – вона перевезла 372 млн. посилок. Але з початком повномасштабного вторгнення рф потік посилок фактично зупинився. Втім, Новій пошті вдалось зберегти стійкість та майже повернутись на довоєнні обсяги: за результатами року було доставлено 315 млн посилок та вантажів. Компанії групи перерахували до бюджетів країни 7,1 мільярда гривень податків та зборів. Сума податків за 2022 рік збільшилась на 700 млн грн порівняно з минулим мирним роком.</p> <p>Після 24 лютого 2022 р. «Гуманітарна пошта» трансформувалась в окремий гуманітарний напрям роботи Нової пошти. За 2022 рік обсяг допомоги, доставку якої оплатила Нова Пошта, склав 22 073 тонн – це як вага 77 літаків «Мрія». Усього ж за 8 років програми ми домогли з логістикою та доставкою у рамках цього проекту 1150 благодійним фондам та організаціям.</p> <p>З самого початку великої війни компанія ні на мить не зупиняла підтримку армії та гуманітарну допомогу, інвестувавши у наближення перемоги за рік від 24 лютого 2022 року понад 400 млн грн. У 2023 обсяг цих інвестицій щомісяця збільшується на 50 млн грн.</p> <p>Водночас компанія продовжує активно розбудовувати та модернізувати мережу сортувальних терміналів. У лютому 2022 відкрились інноваційні термінали ДАО у Дніпрі та ЗІТ у Запоріжжі. Побудовано інноваційні термінали в Одесі та Борисполі. Також компанія має два вантажні термінали на території Польщі – у містах Варшава та Глогув Малопольський. Їхня сумарна потужність – 4500 посилок на добу.</p> <p>Після 24 лютого 2022 року «Гуманітарна пошта» трансформувалася в окремий гуманітарний напрям роботи Нової пошти. Доставлено понад 139 тис. гуманітарних вантажів, 3,7 млн. відправлень доставлено коштом компанії, 4,5 млрд. грн інвестицій у перемогу з початку повномасштабного вторгнення.</p> <p>У 2024 року до мережі Nova Post за кордоном додалися відділення в нових країнах: Великій Британії, Іспанії, Франції. Також компанія випробувала нову модель і почала роботу без власних відділень на ринках Австрії та Нідерландів. У цих країнах доступні послуги кур'єрської доставки на будь-яку адресу. Нині мережа компанії у Європі налічує понад 87 000 точок сервісу, з яких –135 власні відділення Nova Post.</p>

## Додаток Д

## Динаміка та структура активів ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки						2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024		Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%		
Необоротні активи	12 319 191	78,19	18 769 254	81,25	24 548 276	77,72	12 229 085	199,27
в т.ч. нематеріальні активи	76 808	0,49	63 849	0,28	78 381	0,25	1 573	102,05
основні засоби	6 840 742	43,42	9 327 238	40,37	14 269 099	45,18	7 428 357	208,59
інші фінансові інвестиції	3 564 861	22,63	6 297 444	27,26	7 445 582	23,57	3 880 721	208,86
Оборотні активи	3 435 729	21,81	4 332 452	18,75	7 037 517	22,28	3 601 788	204,83
в т.ч. запаси	422 156	2,68	413 811	1,79	398 124	1,26	-24 032	94,31
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	968 844	6,15	1 138 305	4,93	1 640 041	5,19	671 197	169,28
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	48 136	0,31	53 902	0,23	54 495	0,17	6 359	113,21
Інша поточна дебіторська заборгованість	502 922	3,19	155 631	0,67	10 615	0,034	-492 307	2,11
Грошові кошти та їх еквіваленти	673 522	4,27	1 079 267	4,67	2 902 009	9,19	2 228 487	430,87
Витрати майбутніх періодів	11 952	0,08	24 544	0,11	71 430	0,23	59 478	597,64
Всього активів	15 754 920	100,00	23 101 706	100,00	31 585 793	100,00	15 830 873	200,48

## Додаток Е

**Порівняльна характеристика ступеню задоволеності клієнтів  
послугами експрес-доставки основних операторів поштового зв'язку  
та кур'єрських послуг України**

Показник	Ваг. коєф.	Компанія				
		«Нова Пошта»	«Укрпошта»	«Міст Експрес»	«Делівері»	«Автолюкс»
Тарифи	0,3	3,1	4,0	3,9	3,6	3,8
Швидкість доставки	0,25	4,5	3,1	3,6	3,7	3,9
Покриття відділеннями території України	0,20	4,4	4,6	3,7	3,6	3,4
Якість обслуговування	0,15	4,5	2,5	3,8	4,3	3,3
Імідж підприємства	0,10	4,5	2,7	4,4	4,0	3,8
Разом	1,0	4,06	3,54	3,82	3,77	3,67

## SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість надання послуг.</li> <li>2. Стабільне фінансове становище.</li> <li>3. Високий рівень технічного й інформаційного забезпечення.</li> <li>4. Програма заохочень та мотивації для співробітників.</li> <li>5. Тенденція до активного розширення за рахунок поширення поштоматів.</li> <li>6. Налагоджені партнерські відносини.</li> <li>7. Швидкість виконання послуг.</li> <li>8. Активне впровадження інновацій.</li> <li>9. Охоплення міжнародного ринку.</li> <li>10. Високий рівень екологічної відповідальності.</li> <li>11. Широка клієнтська база.</li> <li>12. Висока впізнаваність бренду.</li> <li>13. Позитивний імідж компанії.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вищий, ніж у конкурентів рівень цін на послуги.</li> <li>2. Відносно низький рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу.</li> <li>3. Слабка система заохочень для постійних клієнтів компанії.</li> <li>4. Низький рівень присутності у віддалених та малонаселених населених пунктах.</li> <li>5. Висока плинність кадрів.</li> <li>6. Недосконала асортиментна політика.</li> <li>7. Виробничі потужності використовуються – не на повну потужність.</li> </ol>
Можливості	Стратегія при співставленні сильних сторін і можливостей	Стратегія при співставленні слабких сторін і можливостей
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосування сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів.</li> <li>2. Поява нових партнерів.</li> <li>3. Спроможність застосувати навички і технології задля збільшення частки ринку.</li> <li>4. Розширення асортименту послуг.</li> <li>5. Завоювання нових сегментів ринку.</li> <li>6. Вихід конкурентів з ринку.</li> <li>7. Більш ефективне застосування виробничих потужностей.</li> <li>8. Розвиток інтернет-торгівлі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення конкурентоспроможності за допомогою ефективної маркетингової діяльності.</li> <li>2. Поява нових партнерів через високу впізнаваність бренду.</li> <li>3. Завоювання нових сегментів ринку за допомогою охоплення міжнародного ринку.</li> <li>4. Зростання обсягу послуг шляхом розширення мережі поштоматів.</li> <li>5. Розширення асортименту послуг шляхом запровадження інновацій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення цін через збільшення обсягу послуг.</li> <li>2. Збільшення обсягу послуг за допомогою зростання ефективності застосування виробничих потужностей.</li> <li>3. Підвищення прив'язаності до бренду через впровадження системи заохочень для постійних клієнтів.</li> <li>4. Вдосконалення маркетингової діяльності за допомогою сформованих протягом багатьох років баз даних.</li> </ol>

## Продовження Додатку Є

Загрози	Стратегія при співставленні сильних сторін і загроз	Стратегія при співставленні слабких сторін і загроз
<p>1. Посилення військових дій та затягування війни, втрата майна та бізнесу внаслідок війни.</p> <p>2. Втрата кваліфікованого персоналу через посилення мобілізаційних заходів</p> <p>3. Посилення економічної кризи та зубожіння населення.</p> <p>4. Міграція значної частки населення за кордон.</p> <p>5. Загострення конкуренції на внутрішньому ринку.</p> <p>6. Неспроможність «на рівних» конкурувати на міжнародному ринку із потужними іноземними гравцями, які мають більш досконалі технології і систему логістики;</p> <p>7. Поява на ринку високотехнологічних послуг (наприклад доставка дронами, роботизована доставка), котрі будуть альтернативою поштовим.</p>	<p>1. Посилення стратегії диверсифікації з метою зменшення розміру можливих збитків.</p> <p>2. Поширення стратегії самострахування (лімітування, створення резервів)</p> <p>3. Просування послуг із акцентом на перевагах (швидкий час виконання, широкий асортимент, якість).</p> <p>4. Активне впровадження інновацій, в тому числі високотехнологічних послуг зв'язку, котрі альтернативні поштовим, завдяки високому рівню технічного та комп'ютерного забезпечення.</p>	<p>1. Зменшення обсягу нерентабельних послуг.</p> <p>2. Аналіз ринку (споживачів та конкурентів).</p> <p>3. Оптимізація витрат та процесів.</p> <p>4. Прийняття рішення щодо доцільності окремих видів діяльності.</p> <p>5. По проблемним ринкам та асортименту послуг компанії – введення стратегії стабілізації або згортання діяльності (залежно від прогнозу).</p>