

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Яготинський інститут
Кафедра Економіки, фінансів та менеджменту

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри _____
к.е.н. Грицай Віктор Григорович
« ____ » _____ 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему
«Управління маркетинговою діяльністю організації»

Виконав:
студент 4 курсу
групи ТУяг-8-21-Б₁М (4,6зс)
освітньої програми Менеджмент
Коверник Ігор Валентинович

Науковий керівник:
Цимбал Володимир Олексійович, к.е.н.

Рецензент:

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність, структура та етапи процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства	7
1.2. Типи організаційних структур у системі управління маркетинговою діяльністю	16
1.3. Цифрова трансформація та стратегічне управління маркетинговою діяльністю логістичних компаній.....	26
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	35
2.1. Стратегічні засади управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова пошта».....	35
2.2. Маркетинговий комплекс ТОВ «Нова пошта»: асортимент, тарифи, розподіл і комунікації.....	46
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «НОВА ПОШТА»	59
3.1. Удосконалення організаційної структури управління цифровим маркетингом ТОВ «Нова Пошта»	59
3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта»	68
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку логістичних послуг та зростання конкуренції ефективно управління маркетинговою діяльністю підприємств набуває стратегічного значення. Логістичні компанії функціонують у середовищі, що характеризується цифровізацією процесів, зміною поведінки споживачів, стрімким розвитком електронної комерції та потребою у високому рівні сервісу. У таких умовах здатність компанії формувати конкурентоспроможні маркетингові стратегії, забезпечувати інтегровану комунікацію та використовувати цифрові інструменти визначає її позицію на ринку та потенціал розвитку.

ТОВ «Нова Пошта» є лідером українського ринку експрес-доставки та логістики, що обслуговує мільйони клієнтів щомісяця та активно розвиває цифрові сервіси. Збільшення обсягів посилоквих відправлень, швидке зростання e-commerce, підвищення вимог клієнтів до оперативності та якості обслуговування обумовлюють потребу в удосконаленні системи управління маркетинговою діяльністю компанії. Ефективність маркетингових рішень безпосередньо впливає на рівень лояльності клієнтів, довіру до бренду, динаміку продажів і здатність компанії підтримувати лідерські позиції в умовах зростаючого конкурентного тиску.

Особливого значення набуває цифрова трансформація маркетингових процесів, яка передбачає застосування сучасних технологій — CRM-систем, big data, мобільних застосунків, чат-ботів, персоналізованої реклами, автоматизованих комунікацій. Цифровізація дає змогу підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, оптимізувати бізнес-процеси, розширити канали комунікацій і формувати індивідуалізований клієнтський досвід. Водночас, стрімкі технологічні зміни потребують модернізації організаційної структури маркетингу, адаптації стратегій просування та впровадження нових управлінських рішень.

Таким чином, дослідження управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта» є своєчасним та актуальним, оскільки відповідає сучасним викликам ринку, практичним потребам компанії та стратегічним тенденціям розвитку логістичної галузі в Україні.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності взаємодії з клієнтами.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити теоретико-методологічні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства, визначити його сутність, структуру та ключові етапи.
- проаналізувати типи організаційних структур управління маркетингом та визначити їх вплив на ефективність маркетингової діяльності.
- дослідити особливості цифрової трансформації маркетингових процесів логістичних компаній, охарактеризувати сучасні тенденції та цифрові інструменти в управлінні маркетингом.
- оцінити стратегічні засади управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта», проаналізувати ключові напрями реалізації маркетингової політики.
- дослідити маркетинговий комплекс ТОВ «Нова Пошта» (асортимент, тарифи, розподіл, комунікації) та визначити його роль у формуванні конкурентних переваг.
- проаналізувати організаційну структуру управління цифровим маркетингом ТОВ «Нова Пошта» та оцінити її відповідність сучасним викликам ринку.
- систематизувати інструменти цифровізації маркетингової діяльності, що використовуються компанією, та визначити їх ефективність.

- обґрунтувати напрями удосконалення організаційної структури управління цифровим маркетингом ТОВ «Нова Пошта».
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи цифрового маркетингу підприємства, включаючи персоналізацію, омніканальність, автоматизацію та підсилення аналітичної функції.
- оцінити очікувані ефекти запропонованих заходів та визначити їх значення для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства, зокрема механізми, організаційні структури та інструменти цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є система управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта» в умовах функціонування логістичного ринку України.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових, економічних, аналітичних і спеціальних методів, що забезпечили всебічне вивчення теоретичних та практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта». Застосування методів аналізу, синтезу, порівняння, системного підходу, економічного та графічного аналізу, а також елементів прогнозування дало змогу обґрунтувати особливості цифрової трансформації маркетингу та сформулювати рекомендації щодо її удосконалення.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі нормативно-правових актів України, наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційних статистичних даних, аналітичних матеріалів ТОВ «Нова Пошта» та цифрових платформ, що забезпечують маркетингову аналітику. Дослідження також спирається на звіти міжнародних консалтингових компаній і галузевих організацій, що дозволило комплексно оцінити сучасний стан та перспективи розвитку маркетингової діяльності підприємства.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані ТОВ «Нова Пошта» для вдосконалення системи управління цифровим маркетингом і покращення клієнтської взаємодії, а також

логістичними та сервісними підприємствами як модель упровадження сучасних цифрових інструментів у маркетингову діяльність. Матеріали дослідження можуть слугувати основою для розроблення стратегій персоналізації й омніканальних комунікацій у компаніях, застосовуватися в освітньому процесі та використовуватися для подальших наукових розвідок у сфері діджитал-маркетингу та логістичного менеджменту.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, структура та етапи процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства

Процес управління маркетинговою діяльністю є одним із ключових елементів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку міжнародних компаній. Ефективність цього процесу визначає здатність підприємства вибудовувати результативну взаємодію з усіма суб'єктами ринку, включаючи споживачів, постачальників, партнерів, посередників та регуляторні інституції. Саме якість управління маркетинговою діяльністю значною мірою визначає адаптивність організації до динамічних умов середовища, рівень її ринкової активності та можливість реалізовувати стратегічні цілі [2, 28].

Запровадження сучасної системи управління маркетингом потребує глибокого розуміння її концептуального змісту, функцій, закономірностей і принципів організації. Наукова література пропонує широкий спектр тлумачень сутності маркетингового управління, що відображає багатовимірність цього явища. Так, відповідно до підходу Ф. Котлера, система управління маркетингом охоплює комплекс процесів планування, організації та реалізації діяльності, спрямованої на формування цінової політики, здійснення просування, розподілу та комунікації щодо товарів, послуг і ідей. Усі ці процеси мають на меті забезпечення взаємовигідного обміну між підприємством і споживачами, що задовольняє потреби індивідуальних і корпоративних клієнтів, а також досягає економічних інтересів організації [34].

Сучасні умови глобальної конкуренції висувають підвищені вимоги до менеджерів, які відповідають за маркетингову діяльність. Від них очікується здатність не лише здійснювати моніторинг ринку та прогнозування його динаміки, а й оперативно інтегрувати інноваційні підходи, цифрові інструменти та аналітичні методи для підвищення ефективності маркетингових рішень.

Зростання ролі маркетингових технологій, розвиток електронної комерції, використання великих даних та маркетингової аналітики суттєво впливають на якість прийняття рішень і формування конкурентних переваг компанії.

Управління маркетинговою діяльністю передбачає цілісний процес, що включає аналіз, планування, реалізацію та контроль комплексу заходів, спрямованих на формування, підтримання та розширення довгострокових взаємовигідних відносин із цільовими споживачами. Такий підхід дозволяє не лише задовольняти поточні потреби клієнтів, а й формувати їхню лояльність, забезпечувати стабільність попиту та створювати умови для стратегічного зростання підприємства [10].

Традиційно процес управління маркетинговою діяльністю включає декілька ключових етапів:

1. Аналіз ринкових можливостей, що охоплює оцінювання макро- та мікросередовища, дослідження потреб споживачів, аналіз конкурентів і визначення чинників, що впливають на діяльність підприємства.

2. Вибір цільових ринків, який передбачає сегментацію споживачів, оцінювання привабливості сегментів і визначення цільових груп, на які буде спрямована маркетингова діяльність.

3. Розроблення комплексу маркетингу (marketing mix) — формування оптимальної комбінації інструментів маркетингової політики: продукту, ціни, розподілу та просування (4P). У сучасних умовах до цього переліку дедалі частіше включають розширені елементи (7P, 4C тощо).

4. Реалізація маркетингових заходів та контроль, що включає практичне впровадження обраної стратегії, оцінювання її результативності та коригування планів залежно від отриманих результатів і змін у ринковому середовищі.

Управління маркетинговою діяльністю виступає стратегічно важливою функцією підприємства, яка забезпечує не лише ринкову орієнтованість, але й формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та стійке положення компанії на світових ринках [73].

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до трактування поняття «система управління маркетингом». Узагальнення існуючих досліджень дає змогу виокремити три ключові концептуальні підходи (табл.1.1):

Таблиця 1.1

Класифікація підходів до розуміння поняття «система управління маркетингом»

Підхід	Коротка характеристика	Ключові акценти	Значення для підприємства
1. Як складова частина загальної системи управління підприємством	Розглядається як підсистема менеджменту, інтегрована в загальну структуру управління	- Координація між підрозділами - Орієнтація управлінських процесів на ринок - Взаємозв'язок із виробничою, фінансовою, логістичною та кадровою підсистемами	- Підвищення узгодженості управлінських рішень - Забезпечення системності й комплексності управління - Підвищення адаптивності підприємства
2. Як інструмент реалізації маркетингової орієнтації підприємства та досягнення його стратегічних цілей	Трактується як інструментарій і механізм, спрямований на ідентифікацію та задоволення потреб споживачів	- Орієнтація на клієнта (Customer-centricity) - Формування цінності для споживача - Зміцнення конкурентних позицій - Використання маркетингових стратегій, досліджень і аналітики	- Підвищення конкурентоспроможності - Формування лояльності споживачів - Зростання ринкової частки та прибутковості
3. Як невід'ємний елемент на всіх етапах життєвого циклу підприємства	Розглядається як безперервна функція, що супроводжує підприємство від створення до трансформацій	- Маркетинг як основа виходу на ринок - Підтримка стабільності та зростання - Реструктуризація та антикризове управління - Постійний моніторинг ринку та поведінки споживачів	- Спроможність адаптуватися до змін і криз - Стратегічний розвиток та інновації - Підтримка довгострокової конкурентної стійкості

Джерело: сформовано автором на основі [3, 17, 45, 56]

Розуміння системи управління маркетингом як структурного елементу загальної системи менеджменту підприємства. У цьому контексті маркетингове управління розглядається як підсистема менеджменту, що забезпечує координацію взаємодії між функціональними підрозділами, сприяє гармонізації процесів планування, організації, мотивації та контролю, а також формує ринкові орієнтири для всіх сфер діяльності підприємства.

Трактування системи управління маркетингом як інструменту досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства з позицій маркетингової орієнтації. У межах цього підходу акцент робиться на здатності маркетингового управління забезпечувати ідентифікацію, формування та задоволення потреб цільових споживачів, а також на спрямуванні діяльності підприємства на створення довгострокової цінності для клієнтів і підтримання конкурентних переваг на ринку [4].

Розуміння маркетингової системи управління як невід'ємного і постійно діючого елемента впродовж усього життєвого циклу підприємства. Такий підхід підкреслює, що маркетинг відіграє ключову роль на всіх етапах розвитку організації — від виходу на ринок і формування первинного попиту до стабілізації, зростання, диверсифікації, реструктуризації чи відновлення позицій у разі кризових явищ. У цьому контексті маркетингове управління виступає механізмом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та перетворень у поведінці споживачів.

Загалом вивчення системи управління маркетингом свідчить про її визначальну роль в ефективній організації діяльності підприємства. Система маркетингового управління забезпечує інтеграцію виробничих, фінансових, логістичних, інноваційних і комунікаційних процесів, сприяючи узгодженню стратегічних та оперативних цілей і завдань. Наявність ефективної маркетингової системи дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, формувати стійкі конкурентні переваги, раціонально розподіляти ресурси, оптимізувати управлінські повноваження та відповідальність [1].

Крім того, маркетингове управління відіграє важливу роль у забезпеченні економічної результативності підприємства: воно формує і підтримує цінність для споживача, сприяє підвищенню ринкової частки, оптимізації витрат, зростанню прибутковості та підвищенню довгострокової вартості компанії.

Сучасний ринок товарів і послуг вирізняється значною різноманітністю асортименту, що зумовлює посилення конкурентної боротьби на рівні окремих підприємств. За таких умов особливого значення набуває належна організація системи управління маркетингом як складової загального менеджменту підприємства. Ефективна система маркетингового управління передбачає формування індивідуальної моделі функціонування, яка охоплює розроблення та реалізацію маркетингових стратегій, узгоджених із загальною стратегією розвитку підприємства [3].

На рисунку 1.1 представлено послідовність етапів процесу управління маркетингом, що визначають логіку прийняття управлінських рішень та забезпечують досягнення встановлених цілей діяльності підприємства.

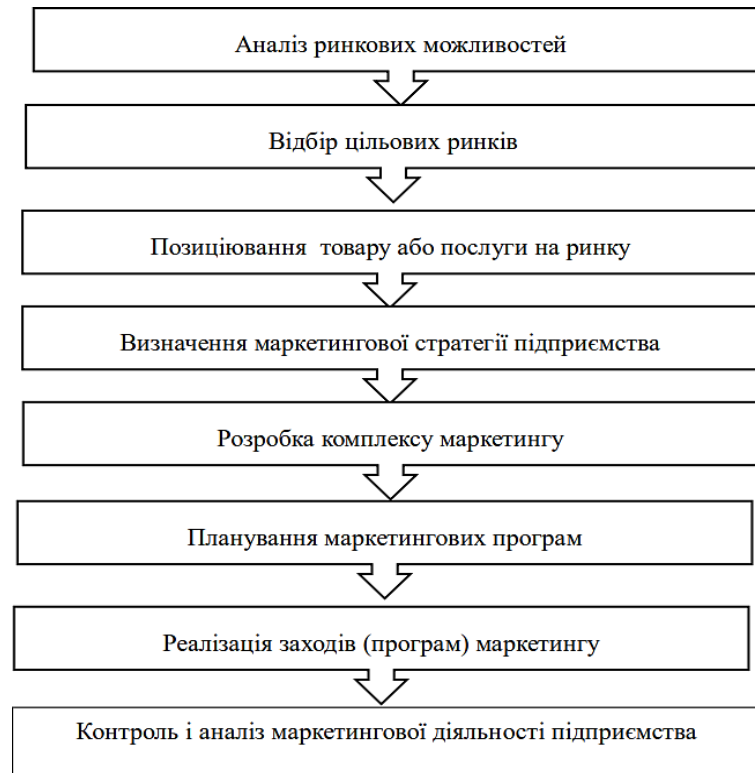


Рис. 1.1 Основні етапи процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: узагальнено автором за [62]

Запропонована схема демонструє інтегрованість і системність маркетингового управління, підкреслюючи його циклічний та безперервний характер.

1. Аналіз ринкових можливостей. На першому етапі підприємство здійснює дослідження зовнішнього середовища: вивчає ринкову кон'юнктуру, поведінку споживачів, дії конкурентів, тенденції галузі та макроекономічні фактори. Мета — виявити потенційні можливості та загрози, визначити сильні й слабкі сторони підприємства.

2. Відбір цільових ринків. Після аналізу здійснюється сегментація ринку та вибір тих сегментів, які є найбільш перспективними для підприємства. На цьому етапі визначається група споживачів, потреби та характеристики яких найбільше відповідають можливостям компанії.

3. Позиціонування товару або послуги на ринку. Підприємство визначає, яке місце його товар чи послуга займатимуть у свідомості цільових споживачів. Формується унікальна ціннісна пропозиція, що відрізняє продукт від конкурентних аналогів і створює підґрунтя для подальшої маркетингової стратегії.

4. Визначення маркетингової стратегії підприємства. На основі отриманих даних формулюється стратегія маркетингу — довгостроковий план досягнення ринкових цілей, що спрямований на зміцнення конкурентоспроможності, підвищення ринкової частки та задоволення споживачів.

5. Розробка комплексу маркетингу. Цей етап включає формування оптимального поєднання маркетингових інструментів (product, price, place, promotion — 4P). Визначаються характеристики продукту, цінова політика, канали розподілу та методи просування.

6. Планування маркетингових програм. Підприємство розробляє детальні плани маркетингової діяльності, визначає ресурси, строки, відповідальних виконавців та очікувані результати. Програми можуть охоплювати рекламні кампанії, стимулювання збуту, PR-заходи тощо.

7. Реалізація заходів (програм) маркетингу. На цьому етапі підприємство практично впроваджує розроблені маркетингові програми. Реалізація може включати запуск рекламних кампаній, організацію збуту, запуск акцій, участь у виставках, цифрові комунікації тощо.

8. Контроль і аналіз маркетингової діяльності підприємства. Завершальний етап передбачає оцінювання результативності маркетингових заходів. Проводиться моніторинг показників ефективності, порівняння фактичних результатів із запланованими, аналіз відхилень та коригування стратегії й тактики [56].

Представлена модель демонструє, що управління маркетингом є цілісним, систематизованим та послідовним процесом, який: забезпечує узгодженість усіх дій підприємства на ринку; поєднує аналітичну, стратегічну та операційну складові; сприяє підвищенню конкурентоспроможності; формує умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; має зворотній зв'язок через етап контролю, що робить процес циклічним і гнучким до змін ринкового середовища [12].

Функції системи управління маркетинговою діяльністю формують логічно впорядкований комплекс управлінських дій, що забезпечують ефективну взаємодію підприємства з ринковим середовищем. Вони охоплюють як аналітичні, так і організаційні, мотиваційні та контрольні процеси, які спрямовані на реалізацію маркетингових стратегій відповідно до стратегічних цілей підприємства. На рисунку 1.2 подано структуру основних функцій управління маркетингом, які забезпечують цілісність та результативність маркетингової діяльності підприємства [33].

Рисунок 1.2 ілюструє ключові функції управління маркетинговою діяльністю підприємства, представлені у вигляді послідовних елементів, кожен з яких виконує важливу роль у формуванні ефективної маркетингової системи. Подана схема відображає п'ять взаємопов'язаних груп функцій:

1. Аналіз ринку. На цьому етапі здійснюється вивчення ринкової ситуації, включаючи оцінку ринкового потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту,

поведінки споживачів і конкурентного середовища. Аналіз дозволяє визначити ринкові можливості підприємства з урахуванням його ресурсного забезпечення.

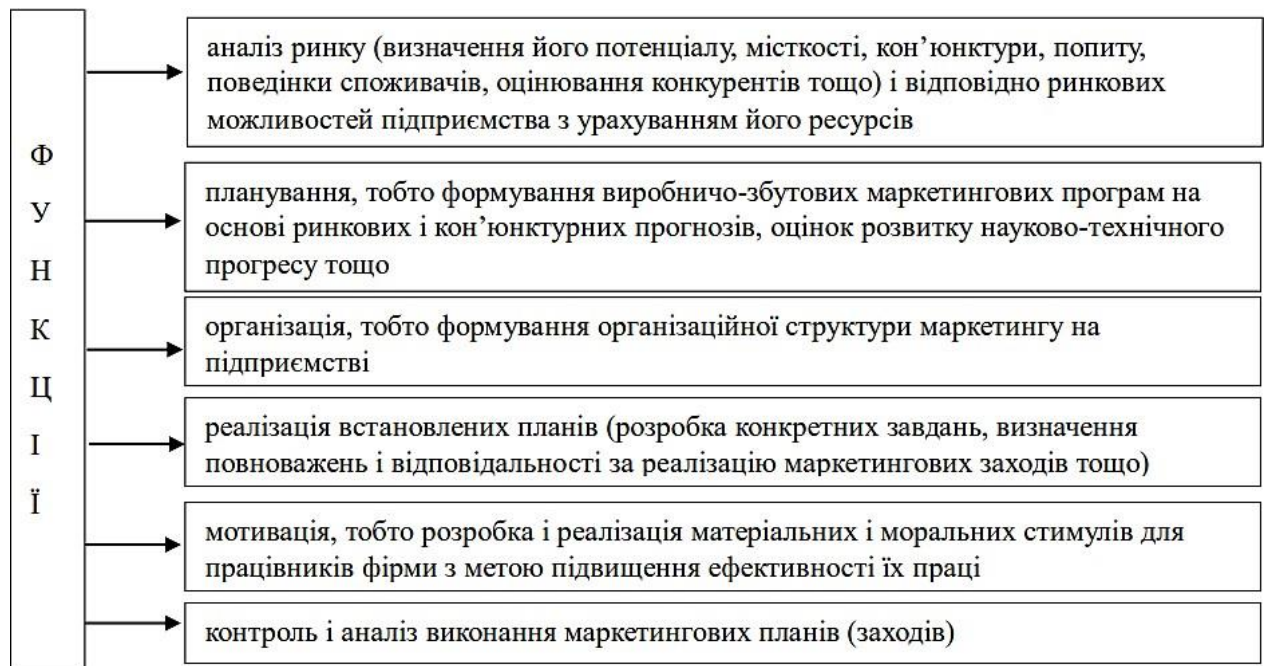


Рис. 1.2 Основні функції системи управління маркетингом в міжнародній компанії

Джерело: узагальнено автором за [42]

2. Планування маркетингової діяльності. Ця функція передбачає розроблення маркетингових програм на основі аналітичних даних та прогнозів ринкової кон'юнктури. Планування включає формування цілей, визначення ресурсів, оцінювання майбутніх змін на ринку та врахування тенденцій науково-технічного прогресу [35].

3. Організація маркетингової роботи. На цьому етапі формується організаційна структура маркетингу на підприємстві, визначаються функціональні підрозділи, їхні завдання, повноваження та відповідальність. Організація забезпечує упорядкованість та скоординованість маркетингових процесів.

4. Реалізація маркетингових планів. Функція охоплює практичне виконання запланованих маркетингових заходів, розроблення конкретних

завдань, визначення виконавців та забезпечення їх необхідними ресурсами. На цьому етапі відбувається безпосередня взаємодія підприємства з ринком [56].

5. Мотивація та контроль. Мотивація передбачає створення системи матеріальних і моральних стимулів для підвищення ефективності роботи персоналу. Контроль охоплює оцінювання виконання маркетингових планів, аналіз результатів та внесення коригувань з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Представлена схема демонструє, що функції управління маркетингом є взаємодоповнюючими та формують єдиний управлінський цикл. Завдяки їх системній реалізації підприємство може: забезпечувати комплексний підхід до розроблення та реалізації маркетингових рішень; ефективно реагувати на динаміку ринкового середовища; підвищувати результативність маркетингових програм; формувати стабільні конкурентні переваги [7].

Таким чином, рисунок 1.2 відображає цілісну структуру функцій маркетингового управління, які визначають організаційну, аналітичну та операційну основу маркетингової діяльності підприємства.

Узагальнення теоретичних підходів та проведений аналіз дозволяють стверджувати, що система управління маркетинговою діяльністю є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення ним конкурентних переваг у сучасному ринковому середовищі [29]. Маркетингове управління охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів — від аналізу ринку та вибору цільових сегментів до планування, реалізації й контролю маркетингових стратегій, що забезпечують орієнтацію підприємства на потреби споживачів та зміни зовнішніх умов.

Встановлено, що в науковій літературі існують три основні підходи до трактування сутності системи управління маркетингом: як підсистеми загального менеджменту, як інструменту реалізації маркетингової орієнтації підприємства та як безперервної функції, що супроводжує весь життєвий цикл підприємства [2, 11, 27, 34, 59]. Кожен із цих підходів підкреслює різні аспекти маркетингової

діяльності, проте в комплексі вони відображають її стратегічну, операційну та адаптивну природу.

Аналіз функціональної структури системи управління маркетингом свідчить, що ефективність її реалізації забезпечують п'ять базових функцій: аналіз, планування, організація, реалізація та контроль. Саме їх взаємодія формує цілісний управлінський цикл, спрямований на створення та підтримання довгострокових конкурентних переваг, підвищення ринкової активності та забезпечення сталого розвитку підприємства [61].

Система управління маркетинговою діяльністю виступає важливим механізмом формування ринкової стратегії підприємства, оптимізації його ресурсного потенціалу, удосконалення взаємовідносин із споживачами та підвищення ефективності функціонування організації в умовах динамічних ринкових змін.

1.2. Типи організаційних структур у системі управління маркетинговою діяльністю

Процес управління маркетинговою діяльністю значною мірою визначається тим, наскільки раціонально та ефективно організована структура відповідних управлінських підрозділів. Від розподілу функцій між маркетинговими відділами, характеру їхньої взаємодії, рівня координації та комунікації залежить якість реалізації маркетингових завдань, оперативність реагування на зміни ринкового середовища, а також здатність підприємства забезпечувати своєчасне задоволення потреб споживачів і виробників. Неправильно сформована структура може призвести до дублювання функцій, втрати інформації, зниження продуктивності та неефективності маркетингових заходів [14].

Тому організаційна структура служби маркетингу повинна відповідати низці вимог, серед яких ключовими є:

- мобільність, що означає здатність швидко адаптуватися до змін ринку, технологічних новацій і потреб споживачів;
- простота організації, яка забезпечує чіткий розподіл функцій, зрозумілу систему підпорядкування та відсутність надмірної бюрократизації управлінських процесів;
- відповідність специфіці асортименту, що передбачає врахування особливостей товарної номенклатури, ширини й глибини асортименту, рівня його конкурентоспроможності та життєвого циклу окремих товарних груп.

З огляду на це в теорії та практиці маркетингового менеджменту виокремлюють кілька базових типів організаційних структур служби маркетингу, кожна з яких має свої переваги, сфери застосування та специфічні особливості функціонування [27].

Зважаючи на різноманітність підходів до організації маркетингової діяльності, доцільно розглянути основні типи організаційних структур служби маркетингу та оцінити їх сильні й слабкі сторони. Узагальнена характеристика переваг і недоліків кожного типу подана в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки основних типів організаційних структур служби
маркетингу

Тип організаційної структури	Переваги	Недоліки
1	2	3
1. Функціональна структура	– Чітка спеціалізація підрозділів за функціями. – Простота та логічність побудови організаційної системи. – Ефективність при вузькому асортименті продукції та невеликій кількості ринків. – Підвищення професійної компетентності персоналу у межах відповідних функцій.	– Складність координації між підрозділами при широкому асортименті товарів. – Уповільнення прийняття рішень у багатопродуктових компаніях. – Ризик дублювання функцій у разі розширення ринків. – Низька гнучкість в умовах швидких ринкових змін.

1	2	3
2. Товарна (продуктова) структура	– Орієнтація на конкретний продукт або товарну групу. – Підвищення відповідальності менеджерів за результат кожного продукту. – Можливість адаптувати маркетинг під особливості кожної товарної лінійки. – Гнучкість у реагуванні на зміни попиту та конкурентної ситуації.	– Зростання управлінських витрат через дублювання функцій у різних товарних групах. – Потреба у висококваліфікованих менеджерах кожного напрямку. – Можливість конфліктів між продуктовими менеджерами за ресурси.
3. Ринкова (сегментна) структура	– Орієнтація на потреби конкретних ринкових сегментів або груп споживачів. – Покращення адаптації стратегії під характеристики цільових клієнтів. – Підвищення якості обслуговування та персоналізації пропозиції.	– Значні витрати на утримання окремих структур для кожного сегмента. – Ризик дублювання маркетингових функцій у різних підрозділах. – Ускладнення загальної координації між сегментними групами.
4. Регіональна структура	– Врахування специфіки окремих географічних ринків. – Поліпшення локальної адаптації маркетингових стратегій. – Можливість швидкого реагування на регіональні зміни та запити споживачів.	– Потреба у значних ресурсах для організації діяльності у кожному регіоні. – Складність контролю та координації всіх регіональних підрозділів. – Ризик фрагментації корпоративної маркетингової політики.
5. Матрична структура	– Поєднання переваг функціонального та товарного/ринкового підходів. – Висока гнучкість у розподілі ресурсів між підрозділами. – Здатність адаптувати управління під складні багатопродуктові та багаторинкові умови. – Підвищення ефективності взаємодії між функціональними та продуктовими менеджерами.	– Ускладнення системи підпорядкування (подвійне керівництво). – Можливість конфліктів між менеджерами різних напрямів. – Високі вимоги до кваліфікації управлінського персоналу. – Значні витрати на побудову та підтримання такої структури.

Джерело: узагальнено автором за [4, 21, 37, 44, 69]

Функціональна організаційна структура служби маркетингу ґрунтується на поділі завдань за основними напрямками маркетингової діяльності. У цьому випадку кожен підрозділ спеціалізується на виконанні певної функції — маркетингових досліджень, реклами й просування, збуту, ціноутворення,

логістики, сервісного обслуговування тощо. Такий підхід забезпечує чітку спеціалізацію працівників, сприяє підвищенню професійної компетентності у межах відповідних функцій та спрощує координацію операцій.

Перевагою функціональної структури є її організаційна простота, логічність і зрозумілість принципів управління. Вона є ефективною для підприємств із відносно вузьким або однорідним товарним асортиментом, стабільною номенклатурою і невеликою кількістю цільових ринків. У таких умовах функціональна спеціалізація забезпечує оптимальний рівень управлінських витрат та достатню швидкість прийняття рішень [68].

Однак із розширенням товарного асортименту та виходом підприємства на нові сегменти ринку ефективність цієї структури поступово знижується. Зростає складність координації між підрозділами, ускладнюється процес планування маркетингових заходів для різних продуктів чи ринкових сегментів, виникає ризик уповільнення ухвалення управлінських рішень. У результаті функціональна структура перестає забезпечувати необхідну гнучкість і оперативність, що особливо важливо в умовах високої ринкової динаміки та конкурентного тиску.

Таким чином, функціональна структура є доцільною на початкових етапах становлення підприємства або за умов обмеженого асортименту продукції, проте потребує трансформації або доповнення іншими типами структур у разі масштабування діяльності компанії.

Товарна (продуктова) організаційна структура характерна для підприємств із широким та різноманітним асортиментом продукції. Її запровадження зумовлене необхідністю забезпечення індивідуального підходу до управління кожною товарною лінійкою. У межах такої структури кожна група товарів або окремий продукт закріплюється за відповідним підрозділом чи менеджером, який відповідає за комплекс маркетингових рішень щодо цього товару [22].

Ключовою особливістю товарної структури є наявність спеціалізованих відділів або груп фахівців, які зосереджуються на одному або кількох конкретних товарах. Такі фахівці володіють поглибленими знаннями щодо характеристик

продукту, його конкурентних переваг, життєвого циклу, особливостей виробництва та просування. Завдяки цьому менеджери з продукту здатні оперативно ухвалювати управлінські рішення, координувати весь процес маркетингу — від аналізу ринку та формування асортиментної політики до ціноутворення, вибору каналів збуту та організації рекламних кампаній [34].

Перевагою такої структури є те, що вона забезпечує високий рівень відповідальності за результат роботи з кожним товаром, сприяє глибшому розумінню потреб споживачів конкретної групи товарів та дозволяє оперативно адаптувати маркетингову стратегію до змін у ринковій кон'юнктурі. Крім того, товарні менеджери можуть більш ефективно координувати взаємодію між виробничими, логістичними, фінансовими та комунікаційними підрозділами, забезпечуючи комплексний підхід до управління продуктом [23].

Разом з тим, запровадження товарної структури потребує значних ресурсів, оскільки передбачає дублювання окремих функцій маркетингу в межах кожного продуктового напрямку. Це підвищує витрати на управління та вимоги до професійної компетентності менеджерів. Однак для компаній, орієнтованих на багатопродуктові ринки, переваги такого підходу суттєво переважають потенційні обмеження.

Ринкова (сегментна) організаційна структура маркетингової служби передбачає розподіл підрозділів та спеціалістів відповідно до характеристик окремих сегментів ринку або груп споживачів. Такий підхід базується на принципі диференціації та орієнтації на клієнта, що дає змогу підприємству більш точно адаптувати свою маркетингову політику до специфічних потреб різних сегментів.

У межах цієї структури підрозділи маркетингу формуються за такими ознаками, як тип споживачів (індивідуальні або корпоративні клієнти), рівень доходу, стиль споживання, галузева належність, поведінкові особливості або геодемографічні критерії. Кожен сегмент обслуговує окремий відділ або менеджер, який відповідає за розроблення та реалізацію маркетингових програм, орієнтованих на конкретну групу споживачів [33].

Ключовою перевагою ринкової структури є максимальна клієнтоорієнтованість, оскільки вона забезпечує[35, 55, 69]:

- глибоке розуміння потреб, мотивації та очікувань кожного сегмента;
- можливість створення персоналізованих товарних пропозицій;
- підвищення ефективності комунікацій завдяки використанню релевантних повідомлень і каналів;
- зміцнення довгострокових взаємовідносин зі споживачами;
- оперативне реагування на зміни в поведінці цільових груп або на появу нових сегментів.

Ринкова структура особливо ефективна для компаній, які працюють у різноманітних сегментах споживчого або промислового ринку, надають послуги з високим рівнем персоналізації або мають розвинену систему B2B-комунікацій. Наприклад, окремими напрямками можуть бути сегменти: «великий бізнес», «малий і середній бізнес», «молодь», «пенсіонери», «преміальний сегмент», «масовий ринок» тощо [72].

Проте її впровадження має й певні обмеження. До основних недоліків належать [68]:

- зростання витрат, оскільки кожен сегмент потребує окремого планування, досліджень, рекламних кампаній та роботи спеціалістів;
- дублювання функцій у різних сегментних підрозділах (наприклад, кілька відділів можуть займатися рекламою або збутом);
- складність координації між сегментними групами та необхідність забезпечення узгодженості корпоративної маркетингової стратегії;
- ризик конкуренції між сегментами за ресурси підприємства.

Водночас у багатьох галузях саме ринкова структура вважається найбільш перспективною, оскільки створює реальні передумови для спеціалізації маркетингової діяльності, посилення клієнтоорієнтованості та підвищення конкурентоспроможності підприємства на цільових ринках.

Регіональна (територіальна) організаційна структура служби маркетингу передбачає поділ маркетингової діяльності підприємства за географічною

ознакою. Вона формується тоді, коли компанія здійснює свою діяльність на широкій території — у кількох містах, регіонах країни або на міжнародних ринках. Така структура дає змогу адаптувати маркетингову політику до специфіки кожного окремого регіону та забезпечити ефективне управління збутом, логістикою, комунікаціями і сервісним обслуговуванням у різних територіальних зонах [55].

Основна ідея регіональної структури полягає в тому, що кожний регіональний підрозділ отримує певний рівень автономії та відповідає за реалізацію маркетингової стратегії на закріпленій території. У межах такої структури виділяють регіональні офіси, філії або представництва, які мають власні відділи маркетингу або окремих регіональних менеджерів. Їхня діяльність включає [19]:

- аналіз локального ринкового середовища;
- адаптацію маркетингових програм до специфіки регіону;
- організацію роботи з місцевими клієнтами та партнерами;
- координацію рекламних і PR-заходів з урахуванням культурних, соціальних і економічних особливостей території;
- формування регіональної політики цін, збуту та сервісу (в межах корпоративних стандартів);
- представництво інтересів компанії на локальному рівні.

Переваги регіональної структури полягають у тому, що вона дозволяє підприємству [7]:

- оперативно реагувати на зміни попиту в окремих регіонах;
- гнучко адаптувати маркетингові інструменти до місцевих ринкових умов;
- визначати оптимальні канали збуту з урахуванням логістичних та інфраструктурних особливостей;
- підвищувати рівень персоналізації комунікацій із клієнтами;
- швидше вирішувати проблеми та приймати управлінські рішення на місці.

Регіональна структура особливо ефективна у великих національних компаніях, мережевому бізнесі (роздріб, сервісні послуги), міжнародних

корпораціях та організаціях, що працюють на ринках з високими регіональними відмінностями в поведінці споживачів.

Однак цей тип структур має також низку обмежень:

- значні витрати на створення та утримання регіональних офісів;
- ризик дублювання функцій між центральним і регіональними відділами;
- складність координації та контролю діяльності філій;
- можливість виникнення розбіжностей між корпоративною стратегією та регіональними ініціативами;
- потреба у високому рівні управлінської культури, оскільки автономія підрозділів може приводити до неузгодженості дій.

Регіональна структура маркетингової служби є ефективним інструментом забезпечення територіальної адаптації маркетингової політики, однак вимагає значних управлінських і ресурсних зусиль та чіткого стратегічного контролю з боку центрального офісу. Вона найбільш доцільна для компаній з географічно розгалуженою діяльністю, особливо тоді, коли між регіонами спостерігаються істотні соціально-економічні відмінності [12].

Матрична організаційна структура служби маркетингу є однією з найскладніших, але водночас і найгнучкіших форм організації управлінської діяльності. Вона характерна для підприємств, які працюють в умовах високої динамічності ринку, інтенсивного технологічного розвитку та реалізують одночасно кілька різнотипних маркетингових проєктів. Особливо ефективною матрична структура є для компаній, орієнтованих на швидке впровадження інновацій, розробку нових продуктів та використання висококваліфікованого персоналу.

Сутність матричної структури полягає у поєднанні вертикальних (функціональних) та горизонтальних (проєктних) зв'язків. Такий підхід створює систему подвійного підпорядкування, коли працівники одночасно підзвітні як керівнику функціонального підрозділу, так і керівнику конкретного проєкту. Це забезпечує більшу гнучкість у використанні ресурсів, оперативне реагування на

зміни ринкової кон'юнктури та можливість комплексного виконання завдань різного рівня складності [9].

Горизонтальна лінія управління представлена керівниками проєктів, які відповідають за:

- планування та розробку проєктних програм;
- формування команд із фахівців різних підрозділів;
- координацію виконання робіт у межах проєкту;
- контроль дотримання строків, бюджету та якості виконання завдань;
- адаптацію проєктних рішень до динаміки ринку.

Вертикальна лінія управління охоплює керівників функціональних підрозділів, що забезпечують:

- кадрове, інформаційне й матеріально-технічне забезпечення проєктів;
- професійний розвиток персоналу;
- контроль за якістю виконання робіт у межах відповідних функцій;
- підтримання єдиних корпоративних стандартів управління.

Таким чином, матрична структура дозволяє ефективно поєднувати глибоку функціональну спеціалізацію та гнучкість проєктного управління, що є важливою перевагою для інноваційно орієнтованих компаній.

Однак попри свої сильні сторони, така структура має і низку суттєвих обмежень. Її головним недоліком є складність управління, що порушує традиційний принцип єдиноначальності. Подвійне підпорядкування нерідко призводить до [45]:

- конфліктів між функціональними та проєктними керівниками;
- суперечностей у розподілі ресурсів та відповідальності;
- перевантаження персоналу подвійними вимогами;
- збільшення часу на узгодження управлінських рішень;
- зменшення загальної ефективності роботи у разі відсутності чітко визначених регламентів комунікації.

Тому успішне застосування матричної структури можливе лише за умов високої корпоративної культури, прозорої системи координації, чіткої

регламентації відповідальності та наявності компетентних менеджерів, здатних працювати в умовах багатовимірної організації управління.

Узагальнення теоретичного матеріалу та аналіз різних підходів до побудови організаційних структур маркетингових служб свідчать, що вибір оптимальної моделі управління маркетинговою діяльністю є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Структура служби маркетингу визначає логіку взаємодії підрозділів, рівень координації робіт, ефективність управлінських процесів та здатність компанії оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [57].

Встановлено, що найпоширенішими організаційними формами є функціональна, товарна, ринкова, регіональна та матрична структури, кожна з яких має свої переваги й обмеження. Функціональна структура забезпечує простоту управління та чітку спеціалізацію, проте втрачає ефективність у багатопродуктових компаніях. Товарна структура орієнтована на конкретні продукти та дозволяє швидко адаптувати маркетингові рішення до їх життєвого циклу, але потребує значних ресурсів. Ринкова (сегментна) структура забезпечує високий рівень клієнтоорієнтованості, однак ускладнює координацію між сегментами. Регіональна структура дозволяє врахувати специфіку окремих територій, проте характеризується високою собівартістю управління. Матрична структура поєднує гнучкість проєктного управління з глибиною функціональної спеціалізації, але водночас є найскладнішою та потенційно конфліктною через подвійну систему підпорядкування [22].

Отже, ефективність організаційної структури служби маркетингу залежить від особливостей діяльності підприємства, його асортиментної політики, масштабів ринку, стратегічних цілей і рівня технологічної зрілості. Правильний вибір структури дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити узгодженість управлінських рішень, забезпечити високу якість обслуговування споживачів та формувати стійкі конкурентні переваги. Таким чином, організаційна структура служби маркетингу виступає фундаментальним

елементом системи управління підприємством та визначальним чинником його ринкової успішності.

1.3. Цифрова трансформація та стратегічне управління маркетинговою діяльністю логістичних компаній

Традиційна орієнтація логістичних компаній на офлайн-інструменти взаємодії з ринком, клієнтське залучення та утримання більше не відповідає вимогам сучасного конкурентного середовища. У міру того як світові ланцюги постачання все активніше інтегруються в цифрову інфраструктуру, значення цифрового маркетингу для логістичних операторів зростає в геометричній прогресії. Сьогодні вже недостатньо покладатися на традиційні методи продажів чи особисті комунікації — успіх компанії визначається її здатністю застосовувати інструменти цифрової взаємодії та ефективно управляти онлайн-комунікаціями [73].

У сучасних умовах логістичні підприємства змушені переорієнтовувати управління маркетинговою діяльністю на використання цифрових каналів, оскільки потреби клієнтів швидко змінюються й набувають принципово нових характеристик: оперативність, прозорість, відстежуваність, доступність послуг у режимі 24/7. Саме цифровий маркетинг дозволяє задовольнити ці вимоги, пропонуючи можливості для персоналізованої комунікації, миттєвого реагування та побудови довгострокових відносин зі споживачами.

Управління маркетингом у логістичному секторі дедалі більше спирається на проактивне використання онлайн-інструментів, серед яких ключовими є пошукова оптимізація (SEO), соціальні мережі, професійні платформи спільноти, контент-маркетинг, блогінг та інші цифрові канали. Вони дають змогу не лише інформувати клієнтів про послуги та конкурентні переваги, а й формувати у споживачів довіру через демонстрацію експертності компанії, її інноваційної спроможності та здатності адаптуватися до викликів ринку [56].

Логістичні провайдери, які прагнуть зміцнити свої ринкові позиції, повинні не просто брати участь у конкурентній боротьбі в цифровому середовищі, але й виступати лідерами думок, активно формуючи інформаційний простір у галузі транспорту та логістики. Саме тому розроблення комплексної, добре структурованої цифрової маркетингової стратегії стає невід'ємною складовою системи управління маркетинговою діяльністю логістичних компаній. Така стратегія має забезпечувати не лише високий рівень упізнаваності бренду, але й створювати умови для залучення нових клієнтів, підвищення лояльності наявних та адаптації бізнес-моделі до цифрових трендів логістичного ринку.

Розроблення результативної маркетингової стратегії для логістичних компаній потребує всебічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Одним із найбільш поширених і ефективних інструментів є SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози ринку. Такий підхід дозволяє зрозуміти реальне позиціонування логістичної фірми у ширшій галузевій екосистемі, ідентифікувати ключові виклики, визначити перспективні напрями розвитку та сформулювати конкурентні переваги [10].

SWOT-аналіз є фундаментальним етапом, оскільки він забезпечує базу для формування стратегічного бачення та планування маркетингових заходів. Завдяки ретельному дослідженню ринкової ситуації компанія отримує змогу сформулювати низку ефективних маркетингових ідей, дієвих не лише у короткостроковій перспективі, але й здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Це може стосуватися вдосконалення сервісу вантажних перевезень, впровадження інноваційних технологій, розвитку експертизи персоналу або створення комплексних рішень для оптимізації ланцюга постачань.

Особливо важливим є чітке розуміння сильних сторін підприємства. Вони відображають конкурентні переваги, на яких повинна ґрунтуватися маркетингова стратегія: висока якість логістичних послуг, інноваційні підходи до транспортування та складування, сучасні інформаційні системи, надійність

партнерських відносин або злагоджена робота команди кваліфікованих фахівців. Це ті ресурси, які формують основне ядро маркетингової цінності [41].

У той же час SWOT-аналіз дозволяє виявити і слабкі сторони — внутрішні недоліки та обмеження, що можуть перешкоджати ефективній реалізації стратегічних цілей. Сюди можуть належати низький рівень цифровізації, недостатня гнучкість логістичних процесів, обмежена географія діяльності, проблеми з кадровим забезпеченням чи застарілі технології. Важливо враховувати не лише наявні слабкості, але й потенційні ризики, які можуть виникнути в майбутньому та ускладнити діяльність компанії.

Використання SWOT-аналізу дає можливість логістичній компанії комплексно оцінити власний стратегічний потенціал, визначити напрями для вдосконалення та сформуванню маркетингову стратегію, що ґрунтується на реалістичній оцінці сильних і слабких сторін у контексті ринкових можливостей і зовнішніх загроз [8].

У процесі формування маркетингової стратегії важливо не лише визначити сильні та слабкі сторони логістичної компанії, але й всебічно проаналізувати можливості зовнішнього середовища. До них належать ті ситуації та ринкові тенденції, де підприємство може отримати конкурентні переваги, використовуючи власні сильні сторони. Це може бути зростання попиту в окремих сегментах транспортних послуг, розширення електронної комерції, поява нових географічних ринків, розвиток спеціалізованих логістичних ніш (охолоджена логістика, фармацевтичні вантажі, остання миля), а також впровадження інноваційних технологій, які ще недостатньо використовуються конкурентами.

У той самий час SWOT-аналіз передбачає виявлення загроз, тобто зовнішніх чинників, що можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Для логістичних операторів такими ризиками можуть бути глобальні збої в ланцюгах постачання, форс-мажорні обставини (військові дії, природні катастрофи), посилення державного регулювання, зміни у митних правилах, нестабільність валютних курсів чи зростання цін на паливо й транспортні ресурси. Володіння

інформацією про такі ризики дозволяє підприємству завчасно розробити механізми мінімізації негативних наслідків і підвищити стійкість бізнес-моделі.

Застосування SWOT-аналізу створює основу для чіткого визначення унікальної торговельної пропозиції (УТП) логістичної компанії — тобто тієї цінності, яка виокремлює її на ринку та формує стратегічні переваги у взаємодії з клієнтами. УТП може базуватися на швидкості доставки, високій надійності, використанні сучасних цифрових платформ для відстеження вантажів, індивідуальному підході, міжнародній мережі партнерств чи комплексності сервісу.

Водночас ефективна маркетингова стратегія у сфері логістики передбачає інтеграцію як онлайн-, так і офлайн-компонентів. Це необхідно для формування цілісного клієнтського досвіду, який охоплює взаємодію через вебсайти, мобільні додатки, соціальні мережі, CRM-системи, а також традиційні канали — персональні консультації, телефонне обслуговування, участь у виставках, галузевих конференціях тощо. Маркетингова діяльність має виходити далеко за межі звичайного інформування або просування послуг: вона повинна формувати зрозумілий і привабливий для споживача наратив, що відповідає його потребам, підкреслює експертність компанії та демонструє глибоке розуміння специфіки логістичних процесів [39].

Саме на основі такої системної аналітики та стратегічного бачення можна переходити до розроблення комплексного маркетингового плану, який міститиме конкретні дії, тактичні інструменти та маршрути реалізації маркетингової стратегії. У ньому розробляються комунікаційні кампанії, визначаються цифрові платформи для просування, формуються KPI, бюджети, календар реалізації та критерії оцінки ефективності [3].

Маркетинговий план логістичної компанії — це не просто перелік окремих цілей чи маркетингових дій. Це стратегічна дорожня карта, яка спрямовує логістичних провайдерів у складному та конкурентному цифровому середовищі, визначаючи логіку та послідовність кроків для досягнення стратегічних і тактичних результатів. Такий план має поєднувати амбітність підприємства з

реалістичністю виконання, що передбачає встановлення чітких, вимірюваних та досяжних цілей, а також ключових показників ефективності (KPI), необхідних для системного контролю результатів маркетингової діяльності. Цілі повинні бути спрямовані на конкретні, кількісно визначені результати, а не на опис інструментів чи засобів, за допомогою яких вони реалізуються.

Одним із базових елементів формування маркетингового плану є визначення бюджетних меж, оскільки фінансові ресурси суттєво впливають на вибір каналів просування, інструментів, технологій, а також на масштаби та темпи реалізації маркетингових активностей. Чим більша частка бюджету може бути спрямована на маркетингову діяльність, тим ширшим буде спектр інструментів, які компанія здатна застосувати, і тим якіснішими будуть аналітичні дані та очікувані результати. Водночас неправильне або непрофесійне використання бюджету може призвести до значних фінансових втрат без реального впливу на ринкову позицію компанії. Тому планування та реалізація маркетингових заходів мають здійснюватися кваліфікованими фахівцями — внутрішньою командою або зовнішнім агентством, яке спеціалізується на цифровому маркетингу в логістиці [9].

Наявність чітко визначеного бюджету дозволяє раціонально розподілити ресурси між різними каналами цифрової та традиційної комунікації. Маркетинговий план визначає, яку частку інвестицій буде спрямовано на SEO, соціальні мережі, контент-маркетинг, участь у галузевих заходах, оптимізацію вебсайту, CRM-системи та інші інструменти. Важливо, щоб кожен елемент маркетингової діяльності формував єдину логічну систему, яка створює цілісний образ бренду, зрозумілий як для клієнтів, так і для партнерів галузі. Усі компоненти маркетингової стратегії мають бути взаємопов'язаними, підкріплюючи один одного та працюючи на зміцнення ринкової позиції підприємства [8].

Після запуску маркетингових кампаній обов'язковою умовою їх ефективності є регулярний моніторинг, аналіз та оцінювання результатів. Проведення систематичних робочих зустрічей із командою дозволяє

відстежувати виконання плану, аналізувати проміжні результати, визначати динаміку KPI та своєчасно коригувати стратегію в разі потреби. Такий підхід забезпечує не лише контроль, але й адаптивність — здатність оперативно реагувати на зміну ринкових умов, ефективність каналів комунікації чи поведінку клієнтів.

Маркетинговий план виступає ключовим інструментом стратегічного управління маркетинговою діяльністю логістичної компанії, забезпечуючи цілісність, прозорість, контрольованість та вимірюваність процесів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій у цифровій економіці.

У сучасних умовах маркетингові послуги в логістичній сфері значно виходять за межі традиційної реклами чи стандартних інструментів просування. Вони формують комплексну систему взаємодії з ринком, що охоплює широкий спектр цифрових і офлайн-інструментів, спрямованих на побудову довготривалих і взаємовигідних відносин із потенційними та наявними клієнтами. Маркетингові послуги логістичних компаній включають такі напрями, як пошукова оптимізація (SEO), участь у спеціалізованих виставках і галузевих форумах, управління онлайн-присутністю та репутацією (ORM), маркетинг у соціальних мережах (SMM), таргетована реклама, email- та контент-маркетинг, відеокommunікації, аналітика поведінки клієнтів тощо [32].

Розвиток цифрового середовища сприяв істотному розширенню інструментарію логістичного маркетингу, однак, попри різноманітність каналів і технологій, стратегічні бізнес-цілі маркетингової діяльності можна умовно згрупувати у чотири ключові напрями:

1. Залучення, взаємодія та утримання цільової аудиторії. Це передбачає формування впізнаваного та емоційно привабливого образу бренду, побудованого на переконливій історії, що знаходить відгук у споживача. У логістиці це особливо важливо, оскільки клієнти обирають постачальника послуг, якому можуть довіряти свої вантажі та бізнес-процеси.

2. Створення унікальних та змістовних наративів. Розробка контенту, який відображає специфічний досвід компанії, її експертизу, технологічні інновації та

ціннісні пропозиції. Це допомагає виокремити компанію серед конкурентів та демонструє її стратегічні переваги.

3. Формування лідерства думок. Шляхом регулярного створення інформативного та експертного контенту — аналітичних статей, блогів, досліджень, галузевих кейсів, методичних рекомендацій. Така діяльність зміцнює авторитет компанії та формує довіру ринку.

4. Залучення трафіку та розвиток змістовної комунікації. Це включає оптимізацію вебресурсів, використання платних і органічних інструментів зростання аудиторії, інтеграцію CRM-систем, а також побудову діалогів з клієнтами, що забезпечують зворотний зв'язок та підвищують якість сервісу.

Оперуючи таким широким спектром маркетингових інструментів та стратегічних цілей, логістичні компанії отримують можливість формувати глибокий та структурований маркетинговий підхід. Утім, жодна стратегія не може бути результативною без чіткої системи оцінювання її результативності.

Саме тому наступним кроком у процесі управління маркетинговою діяльністю є визначення критеріїв і методів оцінки ефективності маркетингових ініціатив. Вимірювання результатів дозволяє зрозуміти, чи досягає компанія своїх стратегічних цілей, який внесок роблять окремі інструменти та які напрями потребують коригування. У логістичній галузі, де конкуренція висока, а клієнти очікують максимальної точності й прозорості, система оцінки маркетингової діяльності набуває вирішального значення [71].

Сучасні тенденції розвитку глобальної логістики свідчать про те, що управління маркетинговою діяльністю логістичних компаній зазнає фундаментальних трансформацій під впливом цифровізації. Традиційні форми просування та взаємодії з клієнтами вже не забезпечують необхідного рівня конкурентоспроможності, а отже ключовим фактором успіху стає здатність компанії інтегрувати цифрові інструменти у власну маркетингову систему. Зміни в поведінці споживачів, зростання вимог до прозорості, швидкості, відстежуваності операцій і персоналізованості сервісу формують нові стандарти ринку, які логістичні провайдери повинні враховувати у своїй діяльності [59].

Запровадження цифрового маркетингу відкриває широкі можливості для побудови тривалих відносин із клієнтами, формування конкурентних переваг та підвищення ефективності бізнес-процесів. SWOT-аналіз виступає важливим методичним інструментом, що дозволяє логістичним компаніям об'єктивно оцінити власний потенціал, визначити ключові ризики, можливості та сформувані унікальну торговельну пропозицію. Таке аналітичне підґрунтя є критично важливим для розроблення комплексної цифрової маркетингової стратегії, яка узгоджуватиме внутрішні ресурси компанії з вимогами ринку.

Побудова маркетингової стратегії логістичної компанії неможлива без визначення чітких, вимірюваних цілей, бюджету та інструментів реалізації. Маркетинговий план, як стратегічна дорожня карта, забезпечує структурованість дій, оптимальний розподіл ресурсів, контроль за досягненням KPI та адаптивність до динамічних змін ринкового середовища. Особливе значення набуває інтеграція онлайн- і офлайн-компонентів, які формують цілісний клієнтський досвід і забезпечують взаємодію з аудиторією на різних етапах логістичного циклу [55].

Загалом, результати проведеного аналізу підтверджують, що управління маркетинговою діяльністю логістичних компаній у цифрову епоху потребує комплексного, системного та стратегічно орієнтованого підходу. Ефективна маркетингова система в логістиці має бути побудована на поєднанні аналітичної компетентності, гнучкого використання цифрових технологій та здатності створювати цінність для клієнта. Саме такі підходи забезпечують довгострокову конкурентоспроможність логістичних підприємств у глобалізованому та швидкозмінному ринковому середовищі.

Висновки до розділу 1

У розділі узагальнено теоретико-методологічні засади управління маркетинговою діяльністю підприємств, зокрема міжнародних та логістичних компаній, як ключового інструменту формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку. Показано, що система управління маркетингом

тракується у трьох взаємодоповнювальних підходах: як підсистема загального менеджменту підприємства, як інструмент реалізації маркетингової орієнтації та досягнення стратегічних цілей, а також як безперервна функція, що супроводжує весь життєвий цикл підприємства. Визначено, що ефективність цієї системи забезпечується реалізацією п'яти базових функцій — аналізу, планування, організації, реалізації та контролю, які формують замкнений управлінський цикл.

Обґрунтовано доцільність використання різних типів організаційних структур служби маркетингу (функціональної, товарної, ринкової, регіональної та матричної) залежно від асортиментної політики, масштабів ринку та стратегічних пріоритетів компанії, вказано їх ключові переваги та обмеження. Показано, що для логістичних компаній у цифрову епоху особливо важливими стають інтеграція цифрових інструментів маркетингу, застосування SWOT-аналізу для обґрунтування стратегічних рішень, формування комплексного маркетингового плану з чітко окресленими цілями, бюджетами та KPI. Зроблено висновок, що системне, стратегічно орієнтоване управління маркетинговою діяльністю, побудоване на поєднанні аналітики, цифрової трансформації та клієнтоорієнтованості, є визначальним чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємств на сучасних ринках.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Стратегічні засади управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» є одним із провідних операторів національного ринку експрес-доставки, кур'єрських та логістичних послуг в Україні. Заснована у 2001 році, компанія пройшла інтенсивний шлях розвитку — від локального приватного оператора до стратегічного лідера ринку, що формує стандарти логістичного сервісу та визначає вектор інновацій у галузі. Успіх компанії зумовлений комплексним поєднанням високої якості сервісу, технологічної інноваційності, клієнтоорієнтованості та гнучкої маркетингової політики, що забезпечили їй стабільне зростання клієнтської бази та високий рівень довіри з боку населення і бізнесу [52].

Сьогодні «Нова пошта» — це багатофункціональна логістична екосистема, яка пропонує широкий спектр послуг: доставку документів, посилок і вантажів різних категорій, обслуговування бізнес-клієнтів, складські логістичні рішення, а також міжнародні перевезення у понад 20 країн світу. Розширення портфеля послуг та впровадження інноваційних рішень, таких як автоматизовані сортувальні термінали, мобільні додатки, інтеграція CRM та цифрових каналів комунікації, сприяють зміцненню конкурентних позицій компанії.

ТОВ «Нова пошта» реалізує клієнтоорієнтовану модель маркетингу, у центрі якої знаходиться створення максимальної цінності для споживача шляхом забезпечення високої швидкості, надійності та зручності логістичного сервісу. Управління маркетинговою діяльністю компанії ґрунтується на сучасних концепціях сервісного маркетингу та цифрової логістики, що дозволяє не лише відповідати поточним очікуванням клієнтів, а й проактивно формувати ринковий попит. У цьому контексті система маркетингу ТОВ «Нова пошта» інтегрує чотири ключових принципи (рис.2.1.) [53].



Рис.2.1. Ключові принципи системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова пошта»

Компанія приділяє пріоритетну увагу якості обслуговування, формуванню позитивного клієнтського досвіду та створенню довгострокових відносин зі споживачами. Система управління взаєминами з клієнтами (CRM) дозволяє: проводити сегментацію клієнтів за поведінковими, географічними та транзакційними характеристиками; формувати персоналізовані пропозиції, зокрема індивідуальні тарифи, акції та бонуси; оперативно реагувати на потреби та звернення завдяки розвинутому сервісному супроводу. Такий підхід сприяє підвищенню рівня лояльності (NPS) та зміцненню репутації компанії як сервісного лідера [52].

Маркетингова модель «Нова пошта» передбачає інтегровану систему комунікацій і продажів, що забезпечує доступ клієнтів до послуг у будь-який зручний спосіб: через мобільний застосунок, який включає функції трекінгу, оплати, виклику кур'єра, управління адресними книгами тощо; мережу відділень та поштоматів, які забезпечують географічну доступність послуг; офіційну веб-

платформу з можливістю швидкого оформлення відправлень; контакт-центр, чат-боти та інтеграцію з месенджерами.

Багатоканальний підхід дає змогу забезпечити єдиний користувацький досвід, незалежно від обраного каналу, що є важливим фактором у логістичному бізнесі.

Компанія активно використовує аналітичні інструменти, Big Data та машинне навчання для оптимізації маркетингових рішень. Це охоплює: аналіз великих масивів транзакційних даних для прогнозування попиту; heat-map аналіз навантаження та переміщення клієнтів по містах; оцінювання ефективності рекламних кампаній у режимі реального часу; персоналізацію рекомендацій у мобільному застосунку; визначення оптимальних локацій для відкриття нових відділень і поштоматів. Такий підхід підвищує точність управлінських рішень і сприяє зниженню витрат на маркетингові активності [24].

ТОВ «Нова пошта» системно впроваджує цифрові, технологічні та сервісні інновації, що забезпечують її конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Серед ключових напрямів: запуск сервісів експрес-доставки «день-в-день» та кур'єрських рішень з доставкою протягом 2–3 годин; розвиток міжнародної логістики та сервісів для онлайн-торгівлі (NP Shopping, NP Export/NP Import); впровадження NP Digital – цифрової екосистеми для малого бізнесу; автоматизація сортувальних центрів, розбудова інноваційних терміналів (KIT, Lviv IT); розширення інфраструктури поштоматів та безконтактних сервісів. Така стратегія зміцнює бренд компанії як технологічного лідера та дозволяє оперативно реагувати на зміни у споживчому попиті [24, 52].

Одним із ключових елементів конкурентоспроможності підприємства є його стратегічна мета — забезпечення максимальної зручності, швидкості та доступності логістичних послуг для фізичних осіб і бізнес-користувачів. Від моменту заснування компанія послідовно реалізувала модель швидкої та надійної доставки, що дозволило їй сформувати унікальну торговельну пропозицію на ринку. Операційна ефективність, технологічна гнучкість і системний підхід до оптимізації процесів стали основними чинниками, що

забезпечили динамічне зростання «Нової пошти» та перетворили її на одного з найбільш впізнаваних логістичних брендів країни.

Важливу роль у розвитку компанії відіграє її розгалужена інфраструктурна мережа. Станом на початок 2025 року інфраструктура «Нової пошти» включає 13 208 відділень та 24 002 поштомати, що дозволяє підприємству підтримувати високу щільність покриття території України. Приблизно половина поштоматів розташована у житлових комплексах, торгових центрах та інших закритих приміщеннях, інша частина інтегрована у вуличний простір, що забезпечує доступність отримання відправлень незалежно від графіку роботи відділень. Така масштабована мережа є одним із ключових інструментів маркетингової стратегії компанії, оскільки дозволяє оптимізувати клієнтський шлях, підвищувати рівень зручності та значно скорочувати час доставки [53].

Ефективне поєднання інфраструктурної доступності, цифрових технологій, клієнтоорієнтованого сервісу та гнучкого маркетингового управління дозволило ТОВ «Нова пошта» сформувати стійкі конкурентні переваги та виступати драйвером розвитку українського ринку логістики. Компанія не лише адаптується до змін ринкового середовища, а й активно формує нові стандарти обслуговування, впроваджуючи сучасні бізнес-моделі та зміцнюючи власні позиції в умовах цифрової трансформації галузі [52].

Компанія «Нова пошта» демонструє високі темпи інтернаціоналізації, системно розширюючи свою присутність на глобальному ринку логістичних послуг. Упродовж останніх років підприємство послідовно відкриває нові відділення, представництва та пункти обслуговування у країнах Європейського Союзу та за його межами, що свідчить про стратегічну орієнтацію на міжнародний розвиток і зміцнення конкурентних позицій на світовій логістичній арені. Такий вектор зростання відкриває широкі можливості як для українського та європейського бізнесу, який прагне розширити ринки збуту та оптимізувати канали міжнародної доставки, так і для приватних клієнтів, котрі дедалі активніше користуються послугами міжнародних відправлень і отримання товарів із-за кордону.

За рахунок формування сталої міжнародної мережі «Нова пошта» забезпечує скорочення часу доставки, зниження логістичних витрат, підвищення рівня сервісу та спрощення доступу до глобального ринку товарів. Сервіси компанії, орієнтовані на підтримку транскордонної електронної комерції, сприяють активізації підприємницької діяльності та розвитку малого і середнього бізнесу, який отримує можливість безперешкодно здійснювати міжнародні операції [24].

Динаміка інтернаціоналізації компанії наочно відображена на рисунку 2.2, де подано тенденції відкриття нових відділень ТОВ «Нова пошта» упродовж 2019–2024 рр. Представлений графік демонструє стабільне розширення міжнародної географії компанії, що підтверджує стратегічну важливість зовнішніх ринків у її довгостроковій бізнес-моделі та засвідчує ефективність політики глобальної експансії.

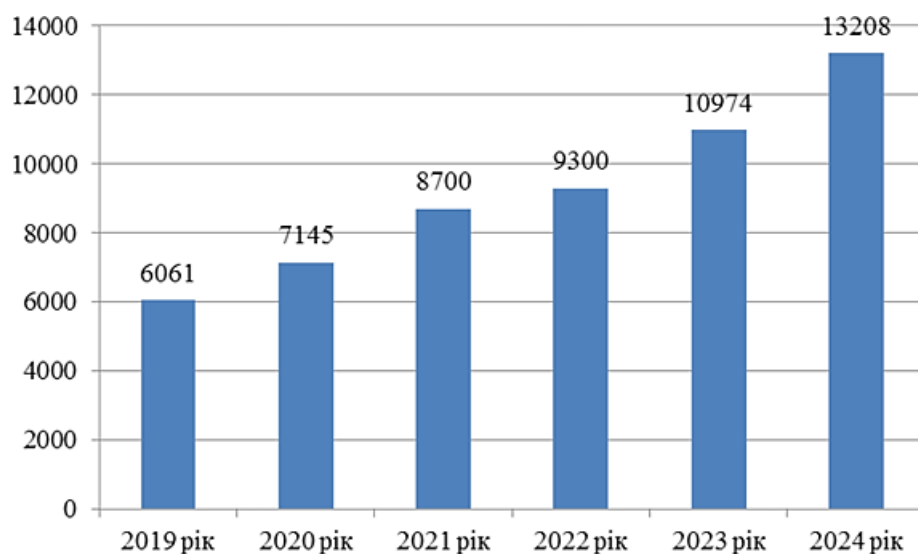


Рис. 2.2. Динаміка відкриття нових відділень ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2024 рр. [53]

Обсяги доставки посилок і вантажів є одним із ключових індикаторів результативності логістичної діяльності ТОВ «Нова пошта», що відображає рівень попиту на її послуги, ефективність операційних процесів та здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища. Аналіз динаміки цього показника дає можливість оцінити не лише тенденції розвитку підприємства, але

й визначити вплив зовнішніх чинників — економічних, соціальних і технологічних — на його діяльність [52].

На рисунку 2.3 представлено зміну обсягів доставки посилок і вантажів компанією «Нова пошта» протягом 2020–2024 рр. У 2020 році було здійснено 300 відправлень, що можна вважати базовою точкою для подальших порівнянь. У 2021 році спостерігалось помітне зростання на 24%, до 372 одиниць, що свідчить про активізацію клієнтського попиту та поступове відновлення економічної активності після кризових явищ попередніх років [60].

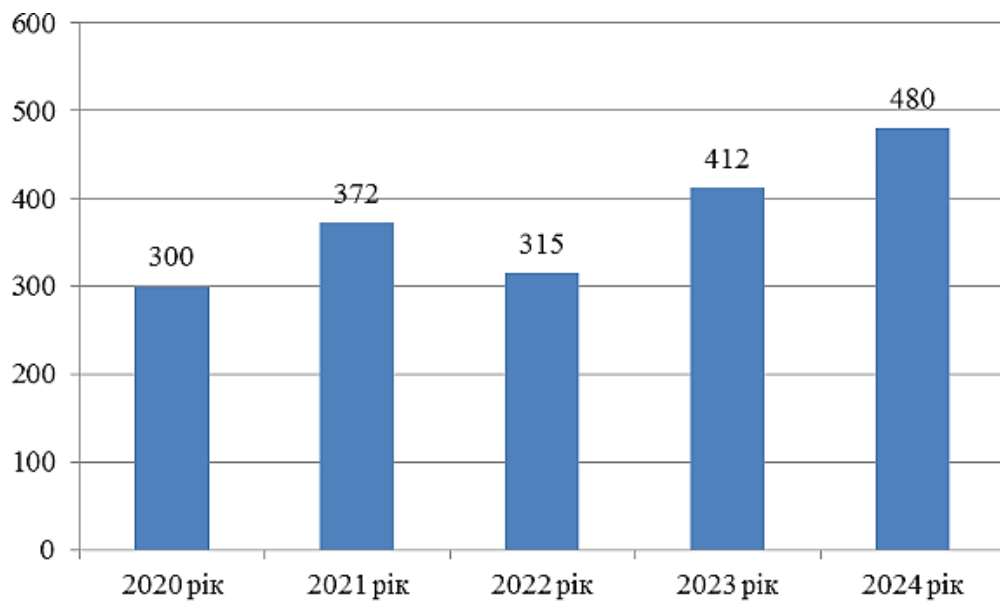


Рис. 2.3. Динаміка обсягів доставки посилок і вантажів ТОВ «Нова Пошта» у 2019–2024 рр. (млн од.)

Джерело: узагальнено автором за [60]

Однак у 2022 році відбулося скорочення обсягів доставки до 315 одиниць, тобто на 15,3% порівняно з попереднім роком. Це зниження може бути зумовлене низкою зовнішніх викликів, серед яких — воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, зниження ділової активності та зміна структури споживчого попиту.

Починаючи з 2023 року компанія демонструє здатність до швидкого відновлення: обсяги доставки збільшилися до 412 одиниць, що становить приріст на 30,8%. У 2024 році позитивна тенденція продовжилася — кількість відправлень зросла до 480 одиниць, що на 16,5% більше, ніж у 2023 році. У

порівнянні з 2020 роком загальний приріст становив 60%, що підтверджує стабільне та поступальне зростання обсягів логістичних операцій [60].

Загалом аналіз динаміки доставки свідчить про стійке відновлення та зростання діяльності компанії. Серед ключових факторів, що могли зумовити таку тенденцію, можна виокремити активний розвиток електронної комерції, підвищення ефективності логістичної інфраструктури, цифровізацію операцій, впровадження нових сервісів та зростання попиту на швидкі та надійні послуги доставки в умовах трансформації поведінки споживачів. У цілому «Нова пошта» демонструє високу адаптивність до ринкових змін і здатність зміцнювати свої позиції навіть у складних умовах зовнішнього середовища [53].

Аналіз фінансових результатів та показників ефективності роботи ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2024 рр. дає змогу оцінити динаміку розвитку компанії та визначити ключові тенденції її функціонування в умовах змінного ринкового середовища. На основі даних таблиці 2.1 можна виділити низку важливих аспектів, що характеризують фінансову стійкість, прибутковість та операційну ефективність підприємства [60].

Таблиця 2.1

Фінансові результати і показники ефективності роботи ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2024 рр., тис. грн, п.п., % [15]

#	Показники	2024 рік (01/01/2025)	2023 рік (01/01/2024)	Зміна	Темп прирост у %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	44 779 857	36 468 879	8 310 978	22,79%
2	Чистий прибуток (збиток)	2 500 331	3 967 156	-1 466 825	-36,97%
3	Рентабельність власного капіталу (ROE)	23,70%	49,51%	-25,81 п.п.	-
4	Рентабельність продаж (ROS)	9,84%	10,44%	-0,60 п.п.	-
5	Рентабельність активів (ROA)	9,16%	20,42%	-11,26 п.п.	-
6	EBITDA	7 391 421	6 125 725	1 265 696	20,66%
7	EBIT	4 407 990	3 808 343	599 647	15,75%
8	EBITDA / Довгострокові та поточні зобов'язання	47,50%	59,02%	-11,52 п.п.	-
9	EBIT / Довгострокові та поточні зобов'язання	28,33%	36,69%	-8,36 п.п.	-

Джерело: узагальнено автором за [60]

Чистий дохід компанії у 2024 році становив 44 779 857 тис. грн, що на 8 310 978 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Темп приросту свідчить про суттєве збільшення обсягів реалізації послуг та масштабування логістичних операцій. Зростання доходів може бути зумовлене: активним розвитком мережі відділень і поштоматів; збільшенням попиту на внутрішні та міжнародні доставки; розширенням сегменту доставки великогабаритних вантажів; модернізацією цифрових сервісів та маршрутизації, що підвищує пропускну здатність [60].

Загалом така динаміка свідчить про стійке зміцнення ринкових позицій компанії та збільшення частки на ринку логістичних послуг.

Чистий прибуток у 2024 році зріс утричі: з 2 500 331 тис. грн до 8 310 978 тис. грн. Це демонструє покращення: операційної діяльності, управління витратами, тарифної політики, ефективності логістичних процесів.

Різке зростання прибутковості також може бути результатом оптимізації операційних витрат через цифровізацію та впровадження автоматизації на сортувальних терміналах.

Показник рентабельності продажів (ROS) у 2024 році становив 9,84%, що на 25,81 п.п. нижче, ніж у 2023 році. Такий спад може бути зумовлений: зростанням собівартості логістичних операцій (паливо, персонал, оренда); збільшенням інвестицій у модернізацію інфраструктури; розширенням міжнародних напрямів, які потребують значних капіталовкладень. Попри збільшення доходів і прибутку, зниження ROS вказує на необхідність подальшої оптимізації операційних витрат.

Рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE): погіршення інвестиційної віддачі ROA знизилася на 0,60 п.п., ROE зменшилася на 36,97 п.п.

Таке зниження може свідчити про: збільшення загальної вартості активів через інвестиції у розвиток; зростання довгострокових зобов'язань; збільшення капітальних витрат на розширення міжнародної мережі та оновлення автопарку [60].

Зменшення ROE вказує на зниження ефективності використання власного капіталу, що може бути тимчасовим результатом активної інвестиційної фази.

Показники EBIT та EBITDA демонструють зміни у структурі операційного прибутку: EBIT зріс на 3 808 343 тис. грн, що свідчить про покращення операційної діяльності завдяки оптимізації бізнес-процесів; EBITDA знизилася на 11,26 п.п., що може означати зростання операційних витрат або збільшення амортизаційних нарахувань у зв'язку з активним оновленням основних засобів.

Також спостерігається зниження коефіцієнтів: EBIT/зобов'язання –11,52 п.п., EBITDA/зобов'язання –8,36 п.п. Це свідчить про зростання боргового навантаження або зменшення операційної рентабельності активів порівняно з обсягом боргових зобов'язань [53].

Фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік демонструють стабільне зростання доходів та значне збільшення чистого прибутку, що свідчить про сильну ринкову позицію та ефективну бізнес-стратегію компанії.

Однак окремі показники рентабельності та боргового навантаження вказують на необхідність: оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності, збалансованого управління капітальними інвестиціями.

Загалом фінансовий стан компанії можна охарактеризувати як позитивний та стабільний, з потенціалом до подальшого зміцнення за умови ефективного управління інвестиційними та операційними процесами.

Одним із ключових напрямів інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта» є впровадження цифрових сервісів, які забезпечують клієнтам максимальну зручність та прозорість у процесі доставки. Зокрема, компанія пропонує сучасну систему відстеження відправлень через мобільний додаток і офіційний вебсайт. Такий функціонал дає змогу користувачам у режимі реального часу отримувати інформацію про місцеперебування, етап обробки та прогнозований час прибуття посилки. Це значно підвищує контрольованість логістичних операцій і формує довіру клієнтів, адже вони завжди володіють актуальними даними щодо своїх відправлень [60].

Додатковою перевагою є широкий вибір способів оплати послуг. Клієнти можуть розрахуватися готівкою при отриманні, банківською карткою, а також

скористатися зручними онлайн-платежами в мобільному додатку чи на сайті. Така гнучкість підвищує комфорт користувачів і скорочує час обслуговування. Компанія також успішно реалізує програму лояльності, що передбачає накопичення бонусів та отримання знижок для постійних клієнтів, стимулюючи повторні відправлення та посилюючи прихильність до бренду.

Особливе місце у стратегічному розвитку «Нової пошти» займають екологічні та технологічні інновації. Компанія активно впроваджує електричні кур'єрські велосипеди та автомобілі, що сприяє зниженню викидів CO₂ та підвищує екологічність логістичного процесу. Це відповідає глобальним трендам сталого розвитку та демонструє відповідальну позицію компанії щодо охорони довкілля. Паралельно модернізуються складські комплекси: автоматизовані сортувальні лінії, новітні IT-системи управління логістикою та оптимізовані процеси обробки вантажів дозволяють значно скоротити час обробки замовлень і підвищити продуктивність [52].

Для корпоративних клієнтів «Нова пошта» формує комплексні логістичні рішення, що включають повний цикл: від зберігання та пакування товарів до транспортування, митного супроводу та індивідуального налаштування сервісу відповідно до потреб бізнесу. Такий підхід робить компанію надійним партнером для малого, середнього та великого бізнесу, дозволяючи підприємствам зосередитися на основній діяльності без необхідності витрачати ресурси на організацію власної логістичної інфраструктури.

Порівняльний аналіз позиціонування провідних логістичних компаній України дозволяє оцінити їхні стратегічні орієнтири, конкурентні переваги та специфіку взаємодії з ключовими сегментами клієнтів. У таблиці 2.2 представлено основні параметри, за якими здійснюється стратегічне позиціонування трьох операторів — ТОВ «Нова пошта», АТ «Укрпошта» та Meest. Вибрані критерії — ринкова роль, ціннісна пропозиція, структура клієнтів, рівень цифровізації та інші — дають можливість комплексно охарактеризувати відмінності в їхніх бізнес-моделях та конкурентних стратегіях [52].

Таблиця 2.2.

Порівняльний аналіз позиціонування логістичних компаній України

Критерій	Нова пошта	Укрпошта	Meest
Ринкова роль	Лідер експрес-доставки	Національний поштовий оператор	Міжнародний логістичний провайдер
Основні сегменти клієнтів	e-commerce, МСБ, фізичні особи	Все населення, особливо сільська місцевість, бюджетні установи	онлайн-покупці, бізнес, міжнародні відправники
Ціннісна пропозиція	Швидкість, зручність, цифрові сервіси	Доступність, покриття, соціальна функція	Міжнародна доставка, кросбордерні технології
Покриття мережі	Відділення, поштомати, кур'єри	Найбільше територіальне охоплення в Україні	Міжнародні хаби, глобальна мережа
Цінова політика	Середній та середньо-високий сегмент	Низькі та соціальні тарифи	Залежить від країни/обсягу, середній сегмент
Унікальні переваги	Інновації, роботизація, мобільний застосунок	Географія та соціальна доступність	Сильні міжнародні напрямки, доставка з США/ЄС
Рівень цифровізації	Дуже високий	Середній/високий	Високий у міжнародних сервісах
Міжнародний розвиток	Активно розвивається (ЄС, США)	Обмежений	Основна спеціалізація
Образ бренду	Сучасний, інноваційний, сервісний	Державний, стабільний, доступний	Глобальний, технологічний

Дані таблиці 2.2. свідчать, що ТОВ «Нова пошта» займає позицію технологічного лідера ринку експрес-доставки, роблячи акцент на інноваційності, швидкості та розвитку цифрових сервісів. Компанія орієнтується на сегменти e-commerce, малого та середнього бізнесу, активно інвестує в автоматизацію й міжнародну експансію.

АТ «Укрпошта», як національний поштовий оператор, зосереджена на забезпеченні доступності та виконанні соціальних функцій, маючи найбільше територіальне охоплення. Вона орієнтується на широкі верстви населення, насамперед у регіонах, однак поступається у швидкості та рівні цифровізації.

Meest виступає міжнародним логістичним провайдером і спеціалізується на кросбордерних доставках. Його конкурентні переваги — міжнародна мережа, сильні зовнішні канали та інтегровані рішення для доставки товарів з ЄС, США та Азії.

Порівняння трьох операторів демонструє, що кожна компанія зайняла власну стратегічну нішу в логістичному секторі України. «Нова пошта» орієнтується на швидкість і технологічність, «Укрпошта» — на максимальне покриття та соціальну доступність, а Meest — на міжнародні напрямки та кросбордерну логістику. Така диференціація формує конкурентний баланс на ринку та дозволяє споживачам обирати оптимальні логістичні рішення відповідно до своїх потреб.

Завдяки високому рівню інноваційності, гнучкості та клієнтоорієнтованості ТОВ «Нова пошта» продовжує зміцнювати свої позиції як лідер українського логістичного ринку та формує нові стандарти якості обслуговування у галузі.

2.2. Маркетинговий комплекс ТОВ «Нова пошта»: асортимент, тарифи, розподіл і комунікації

Асортимент послуг компанії формує комплексну маркетингову пропозицію, що поєднує логістичні, сервісні та цифрові рішення. Це дозволяє ТОВ «Нова пошта» ефективно задовольняти потреби різних сегментів клієнтів— фізичних осіб, малого й середнього бізнесу, великих корпоративних клієнтів та міжнародних партнерів. Основні категорії маркетингових продуктів охоплюють такі напрями (табл. 2.3) [52].

Асортимент послуг «Нова пошта» охоплює повний спектр логістичних рішень: від базової доставки до комплексних B2B-сервісів. Компанія поєднує фізичні логістичні продукти (доставка, вантажі) з цифровими сервісами, що створює конкурентну перевагу.

Таблиця 2.3

Асортимент маркетингових продуктів ТОВ «Нова пошта»

Категорія продукту	Назва / тип послуги	Коротка характеристика	Основні особливості сервісу	Цільові клієнти
1. Експрес-доставка	Доставка документів	Швидке транспортування важливих документів	Доставка 1–2 дні, трекінг, стандартне пакування	Фізичні особи, бізнес, держустанови
	Доставка вантажів	Перевезення коробок, пакунків до певної ваги і габаритів	Швидкість, надійність, прозоре ціноутворення	Малий бізнес, e-commerce, фізичні особи
2. Доставка через інфраструктуру	Доставка у відділення	Стандартний спосіб отримання та відправлення	Широка мережа, зручний графік, стандартизований сервіс	Масовий сегмент
	Доставка у поштомати	Самообслуговування 24/7	Безконтактне отримання через застосунок, швидкість, зручність	Молодь, зайняті клієнти, e-commerce
3. Міжнародна логістика	NP Export	Доставка посилок з України за кордон	Доставка у 200+ країн, фіксовані тарифи	Експортери, бізнес, приватні особи
	NP Import	Доставка посилок в Україну з-за кордону	Адресні склади у США/ЄС, трекінг, швидкість	Покупці з Amazon/eBay, імпортери
	NP Shopping	Консолідація і доставка покупок із зарубіжних магазинів	Особистий кабінет, економія на доставці	Онлайн-покупці
4. Кур'єрські послуги	Адресний забір	Кур'єр приїжджає до відправника	Гнучкий час, онлайн-оформлення	Бізнес, магазини
	Адресна доставка	Доставка «до дверей»	Зручність, преміальний сервіс	B2C, B2B
	Експрес-кур'єр «за 2–3 години»	Швидка доставка в межах міста	Працює у великих містах, висока швидкість	Інтернет-магазини, бізнес, фізичні особи
5. Вантажні перевезення	Pallet Express	Палетні та великогабаритні відправлення	Спецпакування, доставка на склади, страхування	B2B, виробники, ритейл
	Вантажні відправлення	Перевезення важких вантажів	Підйом/спуск, навантаження, логістична підтримка	Бізнес, логістичні партнери
6. Digital-рішення	API для бізнесу	Інтеграція логістики з CRM, ERP, магазинами	Автоматизація накладних, трекінг, розрахунок вартості	Бізнес, інтернет-магазини
	Мобільний застосунок	Універсальний сервіс для клієнтів	Оформлення, трекінг, оплата, push-сповіщення	Усі сегменти
	Електронні накладні (e-waybills)	Оцифрований документообіг	Скорочення часу, зручність, точність	Бізнес, користувачі
	NP Digital	Комплекс цифрових рішень для малого бізнесу	Кабінет клієнта, маркетингові інструменти, логістика	МСБ, e-commerce

Ключовим елементом є інноваційність: поштомати, мобільний застосунок, API, NP Digital. Асортимент дозволяє охоплювати всі ринкові сегменти — B2C, B2B, e-commerce, міжнародних клієнтів.

Для забезпечення прозорості ціноутворення та оцінки конкурентних позицій компанії важливо проаналізувати базову тарифну політику ТОВ «Нова пошта». Тарифи є одним із ключових інструментів формування ринкової стратегії, оскільки вони безпосередньо впливають на доступність послуг, рівень попиту, структуру витрат клієнтів та загальну привабливість логістичного сервісу. У цьому контексті доцільно розглянути базові тарифи компанії, що діятимуть у 2025 році, з метою оцінювання їхньої логіки, структури та відповідності сучасним потребам споживачів (табл. 2.4) [52].

Таблиця 2.4

Базові тарифи ТОВ «Нова пошта» 2025 р. [53]

Посилки між відділеннями та поштоматами (включено пакет від 0,5 кг до 4 кг включно)			
Категорія	Мала до 2 кг	Середня 10кг	Велика до 30 кг
Локал, грн	60	90	140
По Україні, грн	80	110	160
Пакування			
Коробка з упакуванням	10	30	70
Документи між відділеннями та поштоматами(включено конверт)			
По Україні, грн	65		

Базові тарифи ТОВ «Нова пошта» у 2025 році демонструють комплексний, клієнтоорієнтований підхід до формування вартості логістичних послуг, який ґрунтується на принципах доступності, стандартизації та оптимізації операційних витрат. Структура тарифів є зрозумілою та логічною, що робить користування послугами максимально зручним для широкої аудиторії — від приватних клієнтів до малого й середнього бізнесу.

Компанія зберігає чіткий поділ тарифів за ваговими категоріями (мала, середня, велика посилка), пропонуючи єдиний базовий пакет для відправлень до 4 кг. Це суттєво спрощує процес вибору тарифу та підвищує прозорість ціноутворення. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям у сфері логістики, де ключовими факторами виступають швидкість і зручність.

Різниця між локальною (в межах одного міста) та міжміською доставкою є відносно невеликою — у межах 20–30 грн. Це свідчить про ефективну логістичну мережу, оптимізацію транспортних маршрутів, масштабованість сортувальних центрів. Подібна політика робить послуги доступними та конкурентними у різних регіонах країни.

Невисока ціна фірмового пакування (10–30 грн) сприяє стандартизації відправлень. Це позитивно впливає на безпечність перевезення, швидкість сортування, зменшення логістичних витрат. Таким чином, компанія стимулює клієнтів користуватися фірмовими матеріалами, що полегшує операційні процеси [52].

Цікаво, що відправлення документів міжміським напрямом інколи дешевше за локальні (65–70 грн). Це пояснюється високим рівнем стандартизації та низьким ризиком пошкоджень. Такий підхід робить «Нову пошту» привабливою для бізнес-клієнтів, які працюють із документообігом.

Комплексна структура тарифів відповідає стандартам провідних європейських поштово-логістичних операторів, тренду на цифровізацію логістики, активному розвитку сегментів e-commerce і B2B-доставок.

Компанія прагне зберігати конкурентоспроможність, незважаючи на зростання собівартості логістичних операцій у країні.

Тарифна політика ТОВ «Нова пошта» у 2025 році характеризується збалансованістю, прозорістю та клієнтоорієнтованістю. Гнучкість у формуванні вартості, оптимальна різниця між локальними та міжміськими тарифами, доступність пакування та конкурентні ціни на документальні відправлення свідчать про стратегічне прагнення компанії забезпечити масовість та доступність послуг [24].

Така політика сприяє збільшенню кількості відправлень, зміцненню довіри клієнтів, зростанню конкурентних переваг компанії, підтримці лідерських позицій на ринку логістичних послуг України.

Міжнародні тарифи ТОВ «Нова пошта» на доставку документів та посилок вагою до 30 кг демонструють стратегічно виважений підхід компанії до

ціноутворення на глобальному ринку логістичних послуг. Структура тарифів відображає орієнтацію на різні сегменти клієнтів — від приватних осіб до малого й середнього бізнесу, який активно експортує товари в країни ЄС, Північної Америки та інших регіонів (табл.2.5) [24, 52-53].

Таблиця 2.5

Тарифи ТОВ «Нова пошта» на міжнародну доставку до 30 кг за фактичною вагою

Країна доставки	Документи та Посилки до 30 кг				
	до 0,1 кг	до 0,25 кг	до 0,5 кг	до 1 кг	За наступний 1 кг
Іспанія	1050	1070	1100	1150	45
Велика Британія	880	900	920	950	55
Італія					
Литва					
Франція					
Литва	480	500	520	550	45
Німеччина					
Словаччина					
Чехія					
Канада	450	500	700	1000	280
США	350	450	600	900	280
Польща	330	350	370	400	20

Аналіз міжнародних тарифів ТОВ «Нова пошта» свідчить про стратегічно виважену, гнучку та клієнтоорієнтовану модель формування вартості логістичних послуг. Тарифна система компанії побудована з урахуванням географічних особливостей, логістичної складності маршруту, рівня партнерської інтеграції та попиту на окремі міжнародні напрямки. Такий підхід забезпечує прозорість та логічність ціноутворення, що є важливим фактором довіри та конкурентоспроможності.

Європейський напрям вирізняється найбільш доступними тарифами, що пояснюється високим попитом, географічною близькістю, наявністю розгалужених партнерських мереж та пріоритетністю розвитку ринку ЄС. Конкурентний рівень цін у секторі e-commerce робить «Нову пошту» привабливим партнером для українських експортерів і малих підприємців, які орієнтуються на європейських споживачів. Особливо вигідними є доставки в

Чехію, Литву, Словаччину та Польщу — країни, з якими Україна має інтенсивні торговельні зв'язки.

Вищі тарифи на доставку до США та Канади обумовлені збільшеною собівартістю трансатлантичних логістичних операцій, включно з тривалим маршрутом, складнішим митним оформленням та вищими транспортними витратами. Попри це, стабільне зростання попиту з боку української діаспори та малого бізнесу підтверджує стратегічну важливість північноамериканського ринку для подальшої інтернаціоналізації компанії.

Міжнародна тарифна політика «Нової пошти» виконує важливі маркетингові функції: зміцнює бренд на глобальному рівні, підтримує вихід українських підприємців на світові ринки, підвищує лояльність клієнтів за рахунок доступності послуг та формує конкурентні переваги у порівнянні з великими міжнародними логістичними операторами. Збалансована структура тарифів, адаптована до потреб ключових сегментів споживачів, дозволяє компанії ефективно поєднувати рентабельність і стратегічний розвиток, забезпечуючи стабільне розширення міжнародної присутності та зростання ринкової частки [24].

Узагальнюючи, міжнародні тарифи «Нової пошти» є не лише інструментом комерційної політики, а й важливою складовою маркетингової стратегії, що сприяє глобалізації компанії, зміцненню її конкурентних позицій та створенню доданої цінності для клієнтів на світовому ринку логістичних послуг.

Система розподілу ТОВ «Нова пошта» є однією з найбільш розвинених логістичних інфраструктур в Україні та виконує ключову роль у забезпеченні швидкості, надійності та доступності сервісу. Канали збуту охоплюють фізичні логістичні потужності, цифрові платформи та партнерські інтеграції, що формують комплексну омніканальну систему обслуговування клієнтів (табл.2.6).

«Нова пошта» використовує комбіновану систему каналів збуту, що охоплює фізичні, цифрові та партнерські канали. Відділення та поштомати забезпечують масове територіальне покриття. Кур'єрські сервіси формують преміальний сегмент та персоніфіковану доставку [46, 52].

Аналіз каналів збуту ТОВ «Нова пошта»

Канал збуту	Характеристика каналу	Переваги	Обмеження / недоліки	Цільові сегменти клієнтів
1. Відділення «Нова пошта»	Фізичні пункти приймання та видачі відправлень різних форматів	Широка географія, високий рівень сервісу, стандартизована якість, гнучкий графік	Залежність від роботи персоналу, черги у пікові години	Масовий ринок (B2C), МСБ, e-commerce
2. Поштомати	Автоматизовані термінали самообслуговування 24/7	Доступність, швидкість, безконтактність, зручність для молоді	Обмежений розмір комірок, неможливість оформлення складних відправлень	Молодь, активні онлайн-покупці, e-commerce
3. Кур'єрська доставка (door-to-door)	Адресний забір і доставка документів, посилок, вантажів	Персоналізований сервіс, зручність, можливість термінової доставки	Залежність від завантаження кур'єрів, дорожча послуга	B2C, B2B, корпоративні клієнти, преміальний сегмент
4. Експрес-кур'єр «2–3 години»	Швидка доставка в межах міста	Максимальна оперативність, конкурентна перевага для e-commerce	Працює лише у великих містах, висока собівартість	Інтернет-магазини, бізнес-клієнти, термінові замовлення
5. Міжнародні хаби та відділення за кордоном	Склади і представництва «Нова пошта» в країнах ЄС, США і т.д.	Зниження часу доставки, прозорість міжнародних перевезень	Залежність від міжнародної логістики та митних процедур	Експортери, імпортери, кросбордерний e-commerce
6. Партнерські точки видачі	Пункти в супермаркетах, ТРЦ, магазинах, АЗС	Додаткова доступність, збільшення покриття без відкриття нових відділень	Нерівномірна якість сервісу, залежність від партнерів	Масовий сегмент, малі міста
7. Інтеграції з e-commerce платформами	API, модулі доставки, інтеграції з CRM/ERP	Автоматизація логістики, зниження помилок, пришвидшення оформлення	Потреба в технічній підтримці, залежність від ІТ-інфраструктури партнерів	Онлайн-магазини, маркетплейси, МСБ
8. Мобільний застосунок і цифрові сервіси	Онлайн-оформлення, трекінг, оплати, push-сповіщення	Високий комфорт, швидкість, персоналізація, повна автономність	Потреба цифрової грамотності, залежність від смартфона	Фізичні особи, молодь, активні онлайн-покупці
9. NP Digital (для бізнесу)	Платформа для B2B-клієнтів: аналітика, інтеграції, кабінет користувача	Оптимізація бізнес-процесів, аналітика, ефективний контроль доставки	Потреба налаштування та навчання персоналу	МСБ, великі корпорації, e-commerce

Цифрові канали, інтегровані з платформами e-commerce, підсилюють омніканальну модель обслуговування. Міжнародні хаби та NP Digital підтримують глобалізацію та корпоративні потреби.

Отже, елемент Place (Розподіл) у маркетинговому комплексі ТОВ «Нова пошта» є комплексною системою, що поєднує фізичну інфраструктуру, цифрові канали та автоматизовані логістичні рішення. Розгалужена мережа відділень, інноваційні термінали, ефективна кур'єрська служба та глибока інтеграція з платформами електронної комерції забезпечують компанії стійке лідерство та конкурентні переваги на ринку експрес-логістики України [52].

Комунікаційна стратегія компанії ґрунтується на принципах омніканальності, прозорості та високого рівня клієнтського сервісу. Її метою є формування позитивного іміджу бренду, підтримання лояльності клієнтів та інформування широкої аудиторії про нові можливості сервісу. Стратегія охоплює комплекс інструментів маркетингових комунікацій, що дозволяють максимально ефективно взаємодіяти з різними сегментами споживачів (табл. 2.7) [53].

Таблиця 2.7

Маркетингові комунікації ТОВ «Нова пошта»

Інструмент маркетингових комунікацій	Зміст / характеристика	Переваги	Обмеження / ризики	Цільові аудиторії
1	2	3	4	5
1. Цифрова реклама (Google, Meta, TikTok, YouTube)	Онлайн-реклама: пошукова, медійна, таргетована, відеореклама	Висока точність таргетингу, масштабованість, аналітика ефективності	Висока конкуренція за аудиторію, залежність від алгоритмів платформ	Онлайн-покупці, молодь, МСБ, користувачі смартфонів
2. PR та зв'язки з громадськістю	Пресрелізи, медіа-публікації, коментарі керівництва, участь у заходах	Висока репутаційна цінність, широке охоплення	Потреба довгострокового планування, залежність від ЗМІ	Широка громадськість, бізнес-партнери, регулятори
3. Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn)	Оперативні новини, промоакції, відеоконтент, сервісні повідомлення	Висока залученість, швидкий контакт із клієнтом	Потреба постійного контенту, ризик негативних коментарів	Молодь, споживачі e-commerce, активні користувачі соцмереж

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
4. Власні канали (Owned Media)	Мобільний застосунок, push-повідомлення, email-розсилки, сайт	Персоналізація, повний контроль, висока ефективність	Залежність від цифрової грамотності клієнтів	Усі сегменти клієнтів, бізнес
5. Спонсорство та соціальні ініціативи	Підтримка ЗСУ, гуманітарні проекти, благодійність, культурні та освітні заходи	Підвищення довіри, зміцнення репутації	Потреба значних ресурсів, складність оцінки ефективності	Громадськість, державні установи, міжнародні партнери
6. Рекламні кампанії у відділеннях	Постери, банери, інформаційні стенди, QR-коди	Широке охоплення постійних клієнтів	Обмеження фізичним простором, низька персоналізація	Масовий сегмент, відвідувачі відділень
7. Промоакції та знижки	Знижені тарифи, бонуси, програми лояльності	Швидкий ефект, покращення лояльності	Ризик формування очікувань частих акцій	Фізичні особи, e-commerce, МСБ
8. Контент-маркетинг	Статті, кейси, освітні матеріали, відеоогляди	Формування довгострокової довіри	Висока трудомісткість	Бізнес, e-commerce, професійна аудиторія
9. Репутаційний маркетинг	Робота з відгуками, прозорість сервісу, реакція на кризи	Стабільність та довіра клієнтів	Швидке поширення негативу в соцмережах	Масовий ринок, бізнес-клієнти
10. Партнерські проекти	Співпраця з маркетплейсами, сервісами та брендами	Взаємний обмін аудиторією, підвищення охоплення	Залежність від партнерів	e-commerce, технологічні компанії

Комунікаційна стратегія ТОВ «Нова пошта» є комплексною та багаторівневою. Вона поєднує цифрові інструменти, PR-активності, соціальну відповідальність та власні медіа-канали, створюючи гармонійну систему взаємодії з різними групами споживачів. Такий підхід забезпечує високу ефективність маркетингових комунікацій, формує довіру до бренду та підтримує його позиції лідера на ринку експрес-логістики України.

Компанія демонструє високий рівень соціальної відповідальності, системно реалізуючи благодійні та суспільно важливі ініціативи. «Нова пошта» підтримує низку соціальних, освітніх, гуманітарних та екологічних проектів, спрямованих на поліпшення якості життя різних груп населення. Особливу увагу компанія приділяє програмам допомоги дітям, які опинилися у складних життєвих обставинах, ініціативам із розвитку інклюзивної освіти та проектам,

що сприяють покращенню здоров'я й добробуту молоді. Одним із важливих напрямів є підтримка екологічних проєктів, зокрема ініціатив, пов'язаних із відповідальним поводженням з відходами, зеленими технологіями та зменшенням вуглецевого сліду [46-52].

Комплексний підхід до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) дозволяє компанії зміцнювати довіру суспільства та формувати позитивний імідж бренду, що все більше набуває значення в умовах зростання вимог до прозорості й відповідальності бізнесу.

На сьогодні «Нова пошта» виступає не лише як провідний оператор у сфері доставки, але й як один із ключових соціально-економічних акторів українського ринку. Її ринкова позиція посилюється завдяки системним інвестиціям у модернізацію інфраструктури, цифрові технології, розвиток мережі відділень і поштоматів, а також розширення спектра логістичних і супутніх послуг. Постійне вдосконалення сервісу, орієнтація на клієнта, впровадження інноваційних рішень та діджиталізація процесів забезпечують високий рівень конкурентоспроможності компанії та дають змогу утримувати статус лідера галузі [52].

У поєднанні з активною соціальною позицією та стратегічною спрямованістю на інновації це дозволяє «Новій пошті» залишатися одним із найбільш надійних, технологічно прогресивних і стабільно зростаючих логістичних операторів не лише в Україні, а й на міжнародній арені. Компанія не просто реагує на виклики ринку, а й формує нові стандарти якості та інновацій у сфері логістики, сприяючи розвитку національної економіки та соціального середовища.

Однією з визначальних конкурентних переваг ТОВ «Нова пошта» є її висока адаптивність до змін ринкового середовища та здатність оперативно реагувати на трансформацію потреб споживачів. Компанія демонструє розвинені компетенції антикризового менеджменту та стратегічної гнучкості, що особливо проявилось в період пандемії COVID-19. У цей час «Нова пошта» швидко переглянула операційні процеси, впровадила безконтактні механізми взаємодії та

забезпечила дотримання нових стандартів безпеки. Це дозволило компанії не лише зберегти клієнтську базу, але й зміцнити імідж надійного логістичного оператора, здатного ефективно функціонувати навіть в умовах високої турбулентності.

У межах розвитку логістичного портфеля компанія приділяє особливу увагу сегменту доставки важких і великогабаритних вантажів. Запровадження спеціалізованих рішень для транспортування меблів, техніки та інших габаритних товарів відповідає потребам зростаючого B2B-сектору та дозволяє бізнес-клієнтам інтегрувати послуги «Нова пошта» у власні логістичні ланцюги. Така диверсифікація послуг зміцнює ринкову позицію компанії та розширює коло потенційних клієнтів [60].

Компанія системно впроваджує цифрові та технологічні інновації з метою підвищення швидкості та точності логістичних процесів. Автоматизовані системи сортування, цифрові платформи моніторингу та контроль руху відправлень дають змогу мінімізувати час обробки посилок, зменшити кількість затримок та забезпечити прозорість на всіх етапах доставки. Це відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації логістичного ринку та підвищує якість клієнтського сервісу.

Важливим елементом клієнтоорієнтованої стратегії є широка мережа поштоматів, яка забезпечує можливість отримання відправлень у будь-який час доби. Такий формат отримання посилок значно підвищує рівень комфорту для користувачів, зменшує навантаження на відділення та дозволяє оптимізувати логістичні потоки. Поштомати стали одним із найбільш популярних каналів взаємодії з клієнтами, що свідчить про зміни у споживчих преференціях та зростання попиту на гнучкі, автономні формати доставки [24].

Попри високу конкуренцію в поштово-логістичному секторі, «Нова пошта» продовжує ефективно масштабувати бізнес, розвивати нові напрямки та розширювати міжнародну присутність. Участь на глобальному ринку логістичних перевезень відкриває для компанії додаткові можливості зростання, дозволяє оптимізувати ланцюги постачання та пропонувати клієнтам більш

широкий спектр трансграничних послуг. Активний розвиток міжнародної логістики є стратегічним напрямом, що підсилює конкурентоспроможність компанії в умовах глобалізації та зростання світового попиту на міжнародні перевезення [73].

Загалом, діяльність ТОВ «Нова пошта» демонструє високий рівень інноваційності, стратегічної гнучкості та клієнтоорієнтованості, що є фундаментальними чинниками успішного управління маркетинговою діяльністю та зміцнення позицій компанії на внутрішньому й міжнародному ринках логістичних послуг.

Висновки до розділу 2

Здійснено комплексне дослідження системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова пошта» як лідера українського ринку експрес-логістики. Показано, що стратегічні засади розвитку компанії ґрунтуються на поєднанні клієнтоорієнтованості, високого рівня цифровізації, розгалуженої інфраструктури та активної інтернаціоналізації. Управління маркетингом реалізується через інтеграцію CRM, Big Data, омніканальних комунікацій та інноваційних логістичних рішень, що забезпечує зростання обсягів перевезень, розширення мережі відділень і поштоматів, а також зміцнення фінансових результатів та ринкових позицій компанії.

Проаналізовано маркетинговий комплекс ТОВ «Нова пошта» (асортимент, тарифи, канали розподілу та комунікації), який формує цілісну ціннісну пропозицію для B2C, B2B, e-commerce та міжнародних клієнтів. Встановлено, що тарифна політика є збалансованою та клієнтоорієнтованою, система розподілу — однією з найбільш розвинених в Україні, а комунікаційна стратегія — багатоканальною, із суттєвим акцентом на власні цифрові медіа та соціальну відповідальність. Порівняльний аналіз із АТ «Укрпошта» та Meest підтвердив позиціонування «Нової пошти» як технологічного та сервісного лідера.

Загалом результати дослідження засвідчують, що ефективна система управління маркетинговою діяльністю, базована на цифровій трансформації, інноваціях і стратегічній гнучкості, є ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» на внутрішньому та міжнародному ринках.

РОЗДІЛ 3. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Удосконалення організаційної структури управління цифровим маркетингом ТОВ «Нова Пошта»

Система управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта» забезпечує компанії стійкий розвиток, збереження лідерських позицій на ринку та ефективне залучення нових клієнтів завдяки гнучкій адаптації до змін ринкового середовища та потреб споживачів.

У структурі управління маркетингом ключову роль відіграє цифровий маркетинг, який дозволяє забезпечити комплексне планування, організацію та контроль маркетингових комунікацій. Використання цифрових інструментів — від онлайн-платформ і мобільного застосунку до інтегрованих CRM-рішень — дає змогу компанії формувати персоналізований підхід до клієнтів, підтримувати постійний зворотний зв'язок та оперативно реагувати на зміни поведінки споживачів [52].

Застосування big data та аналітичних систем підсилює управлінську складову маркетингу, оскільки забезпечує точнішу сегментацію клієнтів, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та дає можливість здійснювати контроль і коригування маркетингових кампаній у режимі реального часу.

Інноваційні інструменти діджитал-маркетингу сприяють підвищенню впізнаваності бренду, зміцненню лояльності клієнтів та забезпечують підприємству необхідний рівень конкурентоспроможності.

Цифровізація маркетингової діяльності в ТОВ «Нова Пошта» виступає важливим елементом системи управління маркетингом, спрямованим на удосконалення комунікаційної політики, оптимізацію процесів та забезпечення стратегічних переваг компанії на ринку логістичних послуг [37].

Таким чином, цифрова трансформація маркетингової діяльності забезпечує ТОВ «Нова Пошта» підвищення результативності бізнес-процесів, оперативну реакцію на зміни у споживчій поведінці та формування стійких конкурентних переваг.

Інструменти цифровізації маркетингової діяльності становлять комплекс технологій, програмних рішень і цифрових платформ, які застосовуються для автоматизації, удосконалення, аналізу та реалізації маркетингових стратегій у цифровому середовищі [49].

Ключові інструменти та технологічні рішення, що використовуються ТОВ «Нова Пошта» для цифровізації маркетингової діяльності, узагальнено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні інструменти цифровізації маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Засіб цифровізації	Характеристика	Призначення та переваги
1	2	3
Офіційний вебсайт	Мультимедійна інформаційна платформа з інтегрованим особистим кабінетом, онлайн-замовленнями, сервісами відстеження.	Підвищення доступності послуг, оперативне інформування користувачів, формування єдиного цифрового простору взаємодії.
Мобільний додаток	Цифровий сервіс для відстеження посилок, виклику кур'єра, оплати, push-сповіщень, персоналізованих рекомендацій.	Оптимізація клієнтського досвіду, підвищення лояльності, прискорення процесів обслуговування.
Соціальні мережі	Офіційні акаунти у Facebook, Instagram, TikTok, X, YouTube; контент-маркетинг, комунікація, реактивна підтримка.	Розширення цифрової присутності, покращення брендингу, стимулювання залученості та формування спільнот.
Email-маркетинг	Розсилки через CRM-системи: інформаційні, промоційні, сегментовані, тригерні та персоналізовані.	Утримання клієнтів, ремаркетинг, персоналізація пропозицій, інформування про зміни та акції.
Контекстна та таргетована реклама	Використання Google Ads, Meta Ads, TikTok Ads для охоплення нових клієнтів та підвищення впізнаваності бренду.	Точне таргетування аудиторій, оптимізація бюджету, збільшення конверсії та охоплення.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
CRM-система	Платформа для збору, збереження й аналітики даних про клієнтів та керування взаємовідносинами.	Персоналізація сервісу, сегментація клієнтів, автоматизація кампаній, прогнозування поведінкових патернів.
Big Data-аналітика	Інструменти аналізу великих даних для виявлення трендів, оцінки попиту, аналізу клієнтських маршрутів і поведінки.	Підвищення точності управлінських рішень, удосконалення маркетингових стратегій, оптимізація логістичних процесів.
Чат-боти	Автоматизовані сервіси в месенджерах та на сайті для відповіді на запитання й надання оперативної підтримки.	Зменшення навантаження на операторів, пришвидшення реакцій, підвищення доступності сервісу.
Онлайн-платежі	Інтеграція з фінансовими сервісами (Apple Pay, Google Pay, банківські сервіси).	Зручність і швидкість розрахунків, стимулювання онлайн-операцій, підвищення користувацького комфорту.
SEO-оптимізація	Оптимізація структури сайту, контенту та технічних параметрів для підвищення позицій у пошукових системах.	Збільшення органічного трафіку, довгострокове формування впізнаваності, зниження витрат на рекламу.
SMM-аналітика	Використання аналітичних сервісів (Meta Insights, Hootsuite, Livedune) для оцінки ефективності контенту та поведінки аудиторій.	Підвищення результативності комунікацій, оптимізація контент-стратегії, відстеження настроїв клієнтів.
Маркетингова автоматизація (Marketing Automation)	Використання спеціалізованих систем (SendPulse, HubSpot) для автоматизації email-кампаній, сповіщень, тригерів.	Зменшення рутинної роботи, підвищення ефективності комунікацій, забезпечення безперервності маркетингової активності.
Аналітика користувацького досвіду (UX/UI)	Застосування інструментів Hotjar, Google Analytics для відстеження поведінки користувачів на сайті та в додатку.	Оптимізація інтерфейсів, підвищення конверсії, вдосконалення клієнтського шляху (customer journey).
Відеомаркетинг	Створення брендового відеоконтенту, інструкцій, оглядів сервісів для соцмереж та YouTube.	Формування емоційної залученості, підвищення довіри до бренду, покращення сприйняття послуг.
Influencer-маркетинг	Співпраця з блогерами, лідерами думок і тематичними спільнотами.	Збільшення охоплення молодшої аудиторії, підвищення авторитету бренду, стимулювання конверсій.
Платформи управління репутацією	Моніторинг відгуків клієнтів на сервісах Google Reviews, Hotline, соціальних мережах.	Поліпшення іміджу, оперативне реагування на негатив, підвищення довіри до бренду.

Оснoву цифровізації маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» становлять сучасні технологічні інструменти, спрямовані на автоматизацію бізнес-процесів, підвищення їхньої результативності та покращення комунікації зі споживачами. До ключових засобів належать CRM-системи, що забезпечують ефективне управління взаєминами з клієнтами, платформи контекстної та таргетованої реклами, які дають змогу формувати персоналізовані пропозиції, а також розвинуті аналітичні сервіси для оцінювання результативності маркетингових активностей. Соціальні мережі використовуються як інструмент формування бренду та прямої взаємодії з аудиторією, тоді як чат-боти і мобільні застосунки забезпечують оперативний сервіс та підтримку користувачів [74].

Запровадження зазначених технологій дає змогу компанії підвищувати якість обслуговування, оптимізувати витрати на маркетингові процеси та зберігати високу конкурентоспроможність на ринку. Завдяки цифровим рішенням ТОВ «Нова Пошта» вибудовує інтегровану систему взаємодії, що відповідає сучасним очікуванням споживачів.

Організаційна структура управління цифровим маркетингом ТОВ «Нова Пошта» являє собою впорядковану сукупність підрозділів, посадових ролей і функціональних зон, які забезпечують планування, реалізацію, моніторинг та розвиток маркетингових заходів на основі цифрових інструментів. Ця структура охоплює ключові напрями діяльності, зокрема онлайн-просування бренду, комунікацію з клієнтами, роботу з аналітичними даними, контент-маркетинг та інші форми цифрової взаємодії [73].

Організаційна модель цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта» вирізняється функціональною спеціалізацією та високим рівнем інтеграції сучасних технологій у процеси управління маркетинговими активностями. Основні структурні елементи цієї системи наведено на рис. 3.1



Рис. 3.1. Організаційна структура управління цифровим маркетингом ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Організаційна структура управління цифровим маркетингом ТОВ «Нова Пошта» включає низку взаємопов'язаних підрозділів, діяльність яких спрямована на комплексне забезпечення цифрових комунікацій, розвиток онлайн-продажів, підтримку клієнтів та впровадження інноваційних маркетингових інструментів. Розширена характеристика основних елементів представлена нижче [52].

Центральний відділ цифрового маркетингу - виступає ключовою ланкою управління цифровою діяльністю підприємства. До його компетенції належать:

- формування стратегії цифрового маркетингу та визначення пріоритетних напрямів розвитку;
- розробка річних і квартальних планів цифрових кампаній;
- бюджетування та управління фінансовими ресурсами у сфері діджитал-маркетингу;
- проведення стратегічного аналізу конкурентного середовища;
- координація роботи підрозділів, що займаються контентом, аналітикою, технічним забезпеченням та клієнтською підтримкою;
- забезпечення відповідності маркетингових стратегій загальній бізнес-стратегії компанії.

Центральний відділ формує основу системи управління та відповідає за єдність і узгодженість цифрових комунікацій на всіх рівнях діяльності компанії.

Команда контент-маркетингу є одним з ключових операційних підрозділів, що формує інформаційне середовище бренду у цифровому просторі. Функції команди охоплюють:

- планування та створення контенту для соціальних мереж, блогу, сайту та рекламних кампаній;
- генерацію відеоматеріалів, інфографік, інтерактивного контенту та візуальних матеріалів;
- управління календарем публікацій та взаємодію з аудиторією в соціальних мережах;
- забезпечення відповідності контенту стандартам бренду та tone of voice компанії;
- співпрацю з аналітичним відділом для покращення ефективності публікацій.

Команда контент-маркетингу формує емоційне та інформаційне сприйняття бренду, що є критично важливим у digital-середовищі.

Аналітичний відділ відповідає за інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління цифровим маркетингом. Основні напрями діяльності:

- моніторинг і аналіз KPI маркетингових кампаній (CTR, CPC, CPA, ROI тощо);
- використання веб-аналітики (Google Analytics, Hotjar), SEO-інструментів і CRM-даних для оцінки поведінки споживачів;
- сегментація клієнтів на основі big data та прогнозування попиту;
- аналіз ефективності рекламних каналів і оптимізація маркетингових бюджетів;
- підготовка звітів для керівництва щодо поточних трендів та результатів кампаній.

Функціонування аналітичного підрозділу дозволяє обґрунтувати управлінські рішення та підвищити результативність маркетингових активностей.

Відділ клієнтської підтримки та комунікації забезпечує безперервну взаємодію з клієнтами через цифрові канали. До його функцій належать:

- обробка звернень через мобільний застосунок, чат-боти, електронну пошту та соціальні мережі;
- підтримання високого рівня сервісу та оперативне вирішення запитів;
- інформування клієнтів про статус відправлень, зміни умов обслуговування, нові сервіси;
- моніторинг рівня задоволеності клієнтів та управління репутацією в онлайн-середовищі;
- передача зворотного зв'язку іншим підрозділам для покращення сервісу.

Діяльність відділу сприяє підвищенню довіри до компанії та формуванню позитивного клієнтського досвіду.

Технічний відділ забезпечує технологічну основу цифрової діяльності підприємства, включаючи:

- технічну підтримку та розвиток корпоративного сайту, мобільного застосунку, CRM-систем;
- інтеграцію цифрових інструментів між собою (CRM, система трекінгу, рекламні платформи);
- впровадження інноваційних технологій (чат-боти, big data-інструменти, автоматизація маркетингу);
- забезпечення інформаційної безпеки та стабільної роботи цифрових платформ;
- участь у розробці та тестуванні нових цифрових рішень.

Завдяки роботі технічного відділу компанія підтримує високу якість цифрових сервісів та забезпечує їхню відповідність вимогам ринку.

Регіональні відділення маркетингу забезпечують адаптацію загальнонаціональної маркетингової стратегії до потреб локальних ринків. Їх основні завдання включають:

- впровадження цифрових маркетингових активностей на регіональному рівні;
- локалізацію рекламних кампаній з урахуванням специфіки споживачів;
- співпрацю з місцевими партнерами, ЗМІ та органами влади;
- аналіз регіонального попиту та конкурентного середовища;
- комунікацію з центральним відділом для узгодження планів і результатів.

Регіональні підрозділи забезпечують гнучкість реалізації маркетингової політики та врахування локальних особливостей.

Таким чином, дана організаційна структура забезпечує ТОВ «Нова Пошта» можливість ефективно управляти цифровими ресурсами, модернізувати процеси взаємодії з клієнтами та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах швидких змін ринку логістичних послуг.

Ефективність цифрового маркетингу безпосередньо залежить від того, наскільки раціонально побудована організаційна структура управління та чи відповідає вона сучасним вимогам ринку. У процесі дослідження встановлено, що структура ТОВ «Нова Пошта» є функціональною, достатньо гнучкою та забезпечує реалізацію основних маркетингових задач. Разом з тим, у контексті цифрової трансформації доцільним є впровадження низки організаційних удосконалень (таблиця 3.2) [59].

Для підвищення ефективності цифрового маркетингу та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» доцільним є вдосконалення організаційної структури шляхом упровадження низки стратегічних та операційних змін.

1. Створення підрозділу Digital Product Management. Запровадження окремої команди з управління цифровими продуктами (мобільний застосунок, вебсайт, чат-боти) дозволить забезпечити їх системний розвиток, підвищити інноваційність та скоротити терміни оновлення функціоналу.

Таблиця 3.2

Організаційні заходи щодо удосконалення управління цифровим маркетингом ТОВ «Нова Пошта» та їх очікуваний ефект

Організаційний захід	Очікуваний ефект
Створення підрозділу Digital Product Management	Підвищення якості цифрових сервісів; скорочення часу на оновлення платформ; швидше впровадження інновацій.
Формування централізованого Центру даних (Data Hub)	Точніший прогноз попиту; покращення якості управлінських рішень; оптимізація маркетингових бюджетів.
Створення групи управління онлайн-репутацією (ORM Group)	Оперативне реагування на негатив; покращення іміджу компанії; зростання довіри клієнтів.
Запровадження SMM Project Manager та регіональних SMM-координаторів	Узгодженість цифрових комунікацій; посилення локального просування; зростання охоплення цільових аудиторій.
Розширення компетенцій технічного відділу (DevOps, Digital Security, Automation)	Висока стабільність роботи цифрових платформ; підвищення кібербезпеки; прискорення розробки цифрових рішень.
Впровадження Agile та Scrum для міжпідроздільної взаємодії	Скорочення часу запуску digital-кампаній; підвищення гнучкості; покращення координації між підрозділами.
Розробка системи KPI для всіх підрозділів цифрового маркетингу	Підвищення результативності роботи; прозорість оцінювання; обґрунтованість управлінських рішень.
Посилення ролі регіональних відділень у реалізації digital-кампаній	Краща адаптація маркетингових активностей до локальних потреб; підвищення конкурентоспроможності в регіонах.

2. Розширення функцій аналітичного підрозділу та формування Data Hub. Централізована система управління даними та розширення штату аналітиків сприятимуть обґрунтованості управлінських рішень, точнішому прогнозуванню та оптимізації маркетингових витрат.

3. Формування групи управління онлайн-репутацією (ORM). Спеціалізована ORM-команда забезпечить оперативне реагування на відгуки, моніторинг згадок у мережі та покращення іміджу бренду.

4. Запровадження SMM-проектного менеджменту та регіональних SMM-координаторів. Удосконалення координації між центральними та регіональними підрозділами дозволить підвищити якість контенту та адаптувати digital-кампанії до локальних особливостей.

5. Розширення компетенцій технічного відділу. Залучення DevOps-, Digital Security- та Automation-фахівців, а також упровадження гнучких підходів до

розробки прискорять оновлення цифрових сервісів і підвищують їхню стабільність та безпеку.

6. Використання гнучких методологій управління (Agile, Scrum). Формування кросфункціональних команд і проведення регулярних спринтів підвищить швидкість запуску digital-кампаній і покращить взаємодію між підрозділами.

7. Розробка системи KPI для кожного підрозділу цифрового маркетингу. Чіткі показники ефективності забезпечать контроль результативності роботи, підвищують прозорість процесів та обґрунтованість прийняття рішень.

8. Активізація ролі регіональних відділень у цифровому просуванні. Залучення регіональних команд до планування кампаній та їх навчання сприятимуть підвищенню релевантності маркетингових активностей на місцевому рівні.

Реалізація зазначених заходів забезпечить:

- підвищення якості цифрових продуктів і сервісів;
- зміцнення внутрішньої координації та прискорення цифрових процесів;
- підвищення гнучкості й адаптивності маркетингової структури;
- покращення клієнтського досвіду;
- посилення конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта»

Розвиток цифрових технологій та підвищення вимог споживачів до якості сервісу зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта». На основі аналізу сучасного стану цифрової комунікаційної діяльності та організаційної структури маркетингу підприємства сформовано комплекс рекомендацій, спрямованих на посилення його

конкурентних переваг, оптимізацію маркетингових процесів та підвищення лояльності клієнтів (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані заходи з удосконалення цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта» та їх очікуваний ефект

№п/п	Заходи	Очікуваний ефект
1.	Впровадження персоналізації на основі AI (рекомендаційні системи, адаптивні повідомлення)	Збільшення конверсії; підвищення лояльності клієнтів; точніший таргетинг; зростання повторних продажів.
2.	Створення централізованого аналітичного Data Hub	Підвищення точності прогнозування; оптимізація маркетингових бюджетів; швидше ухвалення управлінських рішень.
3.	Синхронізація каналів для розвитку омніканальної взаємодії	Єдиний клієнтський досвід; скорочення часу обслуговування; зростання рівня задоволеності клієнтів.
4.	Розвиток відеомаркетингу та використання коротких відеоформатів	Підвищення впізнаваності бренду; зростання залученості; охоплення молодшої аудиторії.
5.	Модернізація функціоналу мобільного застосунку (гейміфікація, інтерактивність)	Зростання активності користувачів; збільшення кількості замовлень онлайн; підвищення клієнтського досвіду.
6.	Підсилення системи ORM (моніторинг відгуків, швидке реагування)	Покращення репутації; швидке усунення негативу; підвищення довіри до бренду.
7.	Активізація інфлюенсер- та партнерських програм	Залучення нових сегментів аудиторії; посилення брендового іміджу; підвищення впізнаваності на регіональному рівні.
8.	Розширення маркетингової автоматизації (email trigger, push-кампанії)	Зменшення витрат на маркетинг; підвищення ефективності комунікацій; збільшення частоти повторних покупок.
9.	Підвищення рівня кібербезпеки цифрових платформ	Підвищення довіри клієнтів; захист персональних даних; стабільність роботи цифрових систем.
10.	Розвиток регіональних маркетингових команд	Краща локалізація кампаній; ефективніше охоплення цільової аудиторії; підвищення результативності рекламних активностей у регіонах.

Розглянемо їх більш детально.

1. Персоналізація цифрового маркетингу є одним із найефективніших інструментів підвищення цінності клієнтського досвіду. У сучасних умовах логістичної галузі саме індивідуалізований підхід дозволяє компаніям формувати конкурентні переваги, скорочувати витрати на комунікації та суттєво

підвищувати рівень лояльності споживачів. Використання технологій штучного інтелекту (AI) відкриває новий рівень персоналізації, який виходить за межі традиційних сегментаційних моделей.

Ключові напрямки впровадження AI-персоналізації у ТОВ «Нова Пошта» запропоновані в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Інструменти штучного інтелекту для персоналізації цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта» та їх очікуваний ефект

Інструмент AI-персоналізації	Зміст та механізм роботи	Очікуваний ефект
Рекомендаційні системи (AI-Recommendors)	– аналіз історії відправлень, локацій, поведінки на сайті та в додатку; – формування персональних пропозицій, найближчих відділень, оптимальних тарифів; – рекомендації товарів/послуг на основі схожих профілів клієнтів.	– зростання конверсії; – скорочення часу взаємодії клієнта з сервісом; – підвищення лояльності.
Real-time personalization (адаптація повідомлень у реальному часі)	– автоматичне налаштування push-, email- та in-app повідомлень залежно від дій користувача; – запуск тригерних ланцюжків (абандон, відмова, затримка візиту); – персональні пропозиції в момент взаємодії.	– підвищення відкриваності повідомлень (Open rate); – збільшення кількості переходів (CTR); – зменшення відтоку клієнтів.
AI-помічники та чат-боти нового покоління	– обробка запитів за допомогою NLP; – персональні відповіді на основі історії клієнта; – прогнозування намірів користувача та пропозиція рішень; – автоматизація оформлення відправлень.	– зменшення навантаження на операторів; – пришвидшення обслуговування; – підвищення NPS і якості сервісу.
Predictive Personalization (прогнозна персоналізація)	– прогнозування наступних відправлень, ризику відтоку, ймовірності покупки; – визначення оптимального часу комунікації; – аналіз життєвого циклу клієнта (LTV).	– точніша сегментація; – підвищення ефективності маркетингових кампаній; – зростання довгострокової цінності клієнтів.
AI-оптимізація тарифів та програм лояльності	– динамічне ціноутворення залежно від поведінки клієнта; – формування індивідуальних бонусів і пропозицій; – автоматична сегментація для loyalty-кампаній.	– збільшення середнього чека; – зростання частоти відправлень; – підвищення утримання клієнтів.
AI-аналіз клієнтського досвіду (AI-CX Analytics)	– аналіз відгуків, звернень, соцмереж; – sentiment analysis; – виявлення «точок болю» на шляху клієнта; – автоматичне формування рекомендацій.	– покращення рівня сервісу; – зменшення скарг; – підвищення задоволеності клієнтів.

Використання штучного інтелекту для персоналізації комунікацій та сервісів дасть змогу ТОВ «Нова Пошта»: суттєво підвищити релевантність пропозицій для кожного клієнта; оптимізувати маркетингові витрати; збільшити конверсію під час оформлення відправлень; покращити якість користувацького досвіду; зміцнити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2. Посилення ролі Big Data у прогнозуванні попиту та поведінки споживачів. Сучасний ринок логістичних послуг характеризується високою динамічністю, нерівномірністю попиту, зростанням обсягів онлайн-торгівлі та індивідуалізацією поведінки споживачів. За таких умов технології Big Data стають одним із ключових інструментів стратегічного управління маркетингом. Незважаючи на те, що ТОВ «Нова Пошта» уже застосовує інструменти обробки великих даних, їх подальший розвиток дасть змогу суттєво підвищити точність прогнозування, скоротити витрати та забезпечити глибшу сегментацію аудиторії.

Доцільним є впровадження таких заходів (табл. 3.5) [36, 58]:

Таблиця 3.5

Основні напрями використання Big Data у цифровому маркетингу ТОВ
«Нова Пошта» та їх очікуваний ефект

Напрямок використання Big Data	Зміст та ключові дії	Очікуваний ефект
1	2	3
1. Створення централізованого Data Hub	– об'єднання даних CRM, мобільного застосунку, сайту, соцмереж та логістики; – уніфікація та очищення даних; – формування єдиного клієнтського профілю 360°.	– підвищення точності аналітики; – зменшення дублювання даних; – швидше прийняття управлінських рішень.
2. Прогнозування попиту та логістичного навантаження	– використання ML-алгоритмів для прогнозування потоків; – моделювання сезонних коливань; – оцінка навантаження на відділення та кур'єрів.	– оптимізація логістичних витрат; – покращення швидкості та якості доставки; – зниження операційних ризиків.
3. Оптимізація маркетингових бюджетів	– аналіз каналів залучення клієнтів; – моделі LTV та CAC; – прогнозування ефективності рекламних кампаній.	– підвищення ROMI; – зниження вартості залучення клієнта; – ефективний розподіл бюджету.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
4. Поглиблена сегментація та мікротаргетинг	– створення мікросегментів клієнтів; – поведінковий, географічний і RFM-аналіз; – персоналізовані рекомендації.	– збільшення конверсії; – підвищення лояльності; – точніше таргетування.
5. Управління клієнтським досвідом (CX) та якістю сервісу	– аналіз звернень та відгуків; – monitoring sentiment analysis у соцмережах; – виявлення «точок болю» на customer journey.	– зниження кількості скарг; – покращення NPS та лояльності; – своєчасне реагування на проблеми.
6. Підтримка персоналізованих комунікацій	– формування персональних пропозицій; – адаптація push- і email-кампаній; – AI-персоналізація у мобільному додатку.	– зростання залученості; – індивідуалізація сервісу; – збільшення повторних відправлень.
7. Аналітика ефективності цифрових каналів	– аналіз поведінки на сайті та в додатку; – оцінка взаємодії з контентом; – оптимізація UX/UI.	– збільшення органічного трафіку; – підвищення конверсії; – покращення клієнтського досвіду.

3. Оптимізація омніканальної стратегії комунікацій. У сучасному цифровому середовищі споживачі очікують цілісного, узгодженого та безперервного досвіду взаємодії з брендом — незалежно від того, через який канал вони звертаються: мобільний застосунок, вебсайт, відділення, соціальні мережі чи чат-бот. Омніканальна стратегія стає критичною для компаній логістичного сектору, оскільки дозволяє забезпечити плавний перехід між каналами, підвищити якість обслуговування та сформувати довгострокову лояльність клієнтів.

ТОВ «Нова Пошта» уже має розвинуту систему цифрових контактних точок, проте їх подальша інтеграція та оптимізація дадуть змогу створити єдину омніканальну екосистему комунікацій (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Основні заходи з оптимізації омніканальної стратегії комунікацій ТОВ
«Нова Пошта» та їх очікуваний ефект

Напрямок оптимізації	Заходи	Очікуваний ефект
1. Синхронізація історії клієнта між усіма каналами	– інтеграція мобільного застосунку, сайту, чат-ботів, CRM та соціальних мереж; – формування єдиного клієнтського профілю (Single Customer View); – доступ операторів і відділень до оновлених даних про клієнта;	– скорочення кількості повторних запитів; – швидше вирішення звернень; – підвищення задоволеності клієнтів.
2. Інтеграція CRM із цифровими каналами комунікації	– синхронізація push-, email-, in-app повідомлень із CRM; – інтеграція чат-ботів і месенджерів у єдину омніканальну платформу; – автоматичне створення звернень у CRM;	– узгодженість комунікацій; – відсутність дублювання повідомлень; – персоналізована та своєчасна реакція.
3. Customer Journey Automation (автоматизація маршруту клієнта)	– створення сценаріїв маршруту: onboarding, retention, повторні покупки; – тригерні омніканальні кампанії (push + email + in-app); – використання AI для рекомендацій «Next Best Action»; – автоматичне перенаправлення між каналами;	– зростання конверсії; – зменшення відтоку клієнтів; – збільшення LTV та частоти повторних замовлень.
4. Уніфікація tone of voice та візуальної комунікації	– розробка омніканального брендбуку; – створення бібліотеки шаблонів повідомлень; – навчання персоналу єдиним стандартам контенту; – контроль якості комунікацій у всіх каналах;	– формування цілісного бренду; – зменшення різнобою у комунікаціях; – зростання довіри клієнтів.
5. Аналітика омніканальної взаємодії	– застосування Customer Journey Analytics; – моделювання атрибуції для визначення впливу каналів на конверсію; – UX/UI-аналіз (heatmaps, session replay); – аналіз вузьких місць маршруту;	– оптимізація бюджету між каналами; – усунення непотрібних етапів у маршруті; – підвищення ефективності комунікацій.

4. Розвиток відеомаркетингу та нових форматів контенту. Відеоконтент залишається одним із найпотужніших інструментів цифрового маркетингу, оскільки забезпечує високу залученість, краще сприйняття інформації та формує емоційний зв'язок із брендом. Для компаній логістичного сектору, включно з ТОВ «Нова Пошта», відеоформати можуть стати ключовим засобом комунікації,

який не лише інформує, а й підвищує довіру до сервісів і демонструє їхню реальну цінність.

З урахуванням глобальних тенденцій розвитку SMM та змін споживчих уподобань доцільно посилити фокус на відеоконтенті, доповнивши його сучасними інтерактивними та емоційно орієнтованими форматами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Заходи з розвитку відеомаркетингу ТОВ «Нова Пошта» та їх очікуваний ефект

Напрямок / Захід	Зміст та характеристика	Очікуваний ефект
1. Розробка комплексної відеостратегії	Формування цілісного контент-плану з урахуванням специфіки платформ (YouTube, TikTok, Instagram); адаптація форматів; розподіл ролей у контент-команді.	Підвищення органічного охоплення; системність контенту; зростання впізнаваності бренду.
2. Акцент на короткі відеоформати (Reels, Shorts, TikTok)	Створення динамічних роликів із демонстрацією сервісів, акцій, нових можливостей; використання трендів.	Залучення молодшої аудиторії; віральність контенту; збільшення показників переглядів та взаємодій.
3. Інструкційні та навчальні відео (How-to)	Покрокові інструкції: як оформити відправлення, скористатися поштоматами, застосунком, міжнародною доставкою.	Зменшення навантаження на службу підтримки; покращення клієнтського досвіду; зростання довіри.
4. Відеоогляди сервісів та інфраструктури	Демонстрація роботи сортувальних центрів, логістичних процесів; прозорий показ «закулісся».	Формування довіри до компанії; підвищення відкритості та позитивного іміджу.
5. Історії клієнтів (Customer Success Stories)	Кейс-відео про досвід використання сервісів компанії клієнтами й бізнесами.	Посилення емоційного зв'язку з брендом; формування соціального доказу; зростання лояльності.
6. Регулярні відеорубрики та тематичні серії	Щотижневі/щомісячні випуски («Поради логістики», «Запитання-відповіді», «Огляд новинок»); стріми.	Утримання постійної аудиторії; збільшення залученості; підвищення довіри до бренду.
7. Використання інтерактивних форматів	Опитування, відео-квести, серії «за лаштунками», інтерактивні виклики.	Поглиблення взаємодії з аудиторією; підвищення рівня участі користувачів.
8. Оптимізація відео під алгоритми платформ	Використання AI для генерації заголовків, обкладинок; адаптація тривалості; аналіз утримання уваги.	Підвищення ефективності просування; збільшення часу перегляду; покращення CTR.
9. Використання AI-інструментів для монтажу та аналітики	Автоматизований відеомонтаж, генерація субтитрів, аналіз поведінки аудиторії, визначення найуспішніших кадрів.	Скорочення витрат часу; підвищення продуктивності команди; створення контенту вищої якості.

10. Впровадження корпоративного відеоблогу	Створення відеожурналів про новини компанії, оновлення сервісів, соціальні ініціативи.	Зміцнення бренду роботодавця; покращення репутації; зростання прозорості комунікацій.
--	--	---

5. Модернізація функціоналу мобільного застосунку. Мобільний застосунок ТОВ «Нова Пошта» є ключовим елементом цифрової екосистеми компанії, через який проходить більшість клієнтських взаємодій — від відстеження посилок до оплати, виклику кур'єра та управління відправленнями. Розширення та модернізація функціоналу застосунку здатні значно підвищити якість клієнтського досвіду, збільшити рівень цифрової активності користувачів та оптимізувати внутрішні процеси.

Для досягнення цих цілей пропонується реалізувати такі напрями розвитку (табл.3.8):

Таблиця 3.8

Заходи щодо модернізації функціоналу мобільного застосунку ТОВ «Нова Пошта» та їх очікуваний ефект

Заходи модернізації	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Впровадження гейміфікації	– системи балів за активність; – рівні користувача (Silver, Gold тощо); – значки/бейджі за досягнення; – внутрішні digital-челенджі.	– зростання залученості користувачів; – збільшення частки онлайн-операцій; – формування довгострокової лояльності.
Персоналізовані push-сповіщення на основі AI	– AI-генерація персональних рекомендацій; – геолокаційні та поведінкові push-повідомлення; – нагадування про незавершені дії; – регулярне A/B-тестування push-кампаній.	– підвищення Open Rate та CTR; – збільшення конверсії в оформлення відправлень; – релевантність і точність комунікацій.
Інтерактивна клієнтська підтримка	– відеопідтримка (online video support); – AI-чат-бот із контекстним розумінням; – self-service сценарії вирішення проблем; – завантаження фото/відео для автоматичної діагностики.	– скорочення часу відповіді; – підвищення рівня задоволеності клієнтів (NPS); – зниження навантаження на операторів.
Інтеграція нових сервісів у застосунок	– мапа завантаженості відділень і поштоматів;	– підвищення зручності користування;

	– розширений модуль міжнародних відправлень; – цифрова картка лояльності; – партнерський маркетплейс.	– збільшення частки операцій, здійснених у застосунку; – розширення екосистеми цифрових сервісів.
--	---	--

6. Удосконалення системи управління репутацією (Online Reputation Management). У сучасному цифровому середовищі онлайн-репутація компанії виступає одним із ключових чинників формування довіри споживачів, утримання клієнтів та підвищення конкурентоспроможності. Для ТОВ «Нова Пошта», яке щодня отримує значний обсяг клієнтських відгуків у соціальних мережах, на маркетплейсах та на сервісах оцінювання, удосконалення ORM-системи є важливою складовою підвищення якості сервісу та зміцнення бренду [16].

З метою підвищення ефективності управління онлайн-репутацією доцільно реалізувати такі заходи (табл.3.9):

Таблиця 3.9

Заходи щодо удосконалення системи управління репутацією (ORM) ТОВ «Нова Пошта» та їх очікуваний ефект

Організаційний захід	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Створення спеціалізованої ORM-групи у структурі цифрового маркетингу	– формування окремого підрозділу, відповідального за онлайн-репутацію; – регулярний моніторинг відгуків, скарг та згадок у медіа; – координація дій із PR та клієнтською підтримкою.	– покращення якості управління репутаційними ризиками; – швидша реакція на проблеми; – централізація роботи з відгуками.
Автоматизація моніторингу згадок і відгуків	– використання YouScan, Brandwatch, Mention, Livedune; – відстеження тональності коментарів; – створення автоматичних звітів для керівництва.	– оперативне виявлення репутаційних загроз; – зменшення людського фактору; – підвищення точності аналізу настроїв аудиторії.
Впровадження протоколу швидкого реагування на негатив	– розробка стандартів відповіді (SLA), сценаріїв реагування; – розподіл відповідальних осіб за кожен канал (соцмережі, Google Reviews, Hotline); – інтеграція ORM із CRM і чат-ботами.	– скорочення часу відповіді на негативні звернення; – зменшення репутаційних ризиків; – зміцнення довіри та прихильності клієнтів.

7. Поглиблення роботи з інфлюенсерами та розвиток партнерських програм. У сучасному цифровому середовищі інфлюенсер-маркетинг стає одним

із ключових інструментів формування довіри до бренду, стимулювання попиту та розширення охоплення цільових аудиторій. Для ТОВ «Нова Пошта» співпраця з лідерами думок є особливо перспективною, адже компанія орієнтується на широкий спектр споживачів — від молоді до представників бізнес-сегмента. Розвиток цього напрямку дозволить посилити бренд-комунікації, підвищити залученість користувачів та зміцнити позиції на ринку [19].

З метою поглиблення роботи з інфлюенсерами пропонується реалізувати такі заходи (табл.3.10):

Таблиця 3.10

Заходи щодо розвитку співпраці з інфлюенсерами та партнерськими програмами ТОВ «Нова Пошта» та їх очікуваний ефект

Організаційний захід	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Співпраця з мікро- та наноінфлюенсерами	– формування бази мікро- й наноінфлюенсерів; – запуск програм амбасадорства; – створення нативного контенту на основі реального досвіду користування послугами; – проведення регулярних інтеграцій у соцмережах.	– зростання органічного охоплення; – підвищення рівня довіри до бренду; – збільшення показників залученості (engagement rate).
Розвиток партнерських програм із бізнесами та сервісами	– запуск кобрендингових проєктів; – розробка спільних промоакцій та бонусних програм; – взаємний обмін аудиторіями через спільні рекламні кампанії; – інтеграція сервісів партнерів у цифрові платформи НП.	– розширення каналів залучення клієнтів; – підвищення лояльності споживачів; – приріст клієнтської бази через суміжні аудиторії.
Залучення локальних інфлюенсерів до регіональних кампаній	– пошук і відбір популярних регіональних блогерів; – проведення локальних рекламних активностей; – адаптація контенту під культурні та поведінкові особливості регіону; – створення ком'юніті навколо бренду на місцевому рівні.	– підвищення ефективності локального маркетингу; – зростання впізнаваності бренду в регіонах; – збільшення активності споживачів у місцевих цифрових каналах.

8. Автоматизація всіх основних етапів взаємодії з клієнтами. Автоматизація маркетингових та комунікаційних процесів є ключовим інструментом підвищення ефективності цифрового маркетингу, зростання конверсії та оптимізації витрат. Для компанії ТОВ «Нова Пошта», яка обслуговує мільйони

клієнтів щомісяця, автоматизація взаємодії у всіх точках контакту дозволяє підтримувати стабільно високий рівень сервісу, забезпечувати персоналізовану комунікацію та оперативно реагувати на зміни у поведінці споживачів [75].

З метою підвищення результативності маркетингової діяльності доцільно реалізувати такі заходи (табл. 3.10):

Таблиця 3.10

Заходи щодо автоматизації взаємодії з клієнтами ТОВ «Нова Пошта» та їх очікуваний ефект

Організаційний захід	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Розширення використання тригерних email-кампаній і push-сповіщень	– впровадження повного набору тригерних ланцюжків (welcome, inactivity, abandoned order); – поведінкові push-сповіщення (статуси відправлень, спеціальні пропозиції); – персоналізація сповіщень на основі AI та сегментації.	– підвищення Open Rate і CTR; – збільшення конверсії; – скорочення втрат клієнтів на етапі прийняття рішення.
Автоматичні сценарії нагадування, повторних продажів і крос-продажів	– автоматичні нагадування про незавершені дії та строки зберігання; – запуск програм resell та cross-sell; – формування пропозицій на основі історії транзакцій і поведінки.	– збільшення частоти звернень; – зростання середнього чека; – підвищення лояльності клієнтів.
Створення інтегрованої системи маркетингової автоматизації (Marketing Automation Hub)	– інтеграція CRM, push/email-систем, чат-ботів і мобільного застосунку; – формування єдиного клієнтського профілю; – автоматизоване lead scoring і керування воронкою; – централізація всіх маркетингових каналів в одну MA-платформу.	– автоматизація 70–80 % маркетингових процесів; – підвищення узгодженості комунікацій; – зниження витрат на ручні операції; – зростання ефективності всіх digital-каналів.

9. Підвищення рівня кібербезпеки цифрових платформ. У сучасних умовах інтенсивної цифровізації та зростання обсягів оброблюваних даних питання кібербезпеки набуває стратегічного значення. Для ТОВ «Нова Пошта», яке щоденно здійснює мільйони цифрових операцій і зберігає конфіденційну інформацію клієнтів, забезпечення високого рівня інформаційної безпеки є невід’ємною умовою стабільності бізнесу та довіри користувачів.

Підвищення рівня кіберзахисту дає змогу мінімізувати ризики несанкціонованого доступу, витоку даних, кібератак та шахрайських дій. З метою удосконалення системи кібербезпеки доцільно реалізувати такі заходи (табл.3.11) [23, 59]:

Таблиця 3.11

Заходи щодо підвищення рівня кібербезпеки цифрових платформ ТОВ
«Нова Пошта» та їх очікуваний ефект

Організаційний захід	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Проведення регулярних аудитів кібербезпеки та тестувань на проникнення (pentesting)	– щоквартальні аудити інформаційної безпеки; – зовнішні pentesting-аудити сертифікованими компаніями; – перевірка відповідності міжнародним стандартам (ISO/IEC 27001, OWASP); – моніторинг інцидентів і журналів безпеки 24/7.	– виявлення та усунення вразливостей; – запобігання кібератакам; – підвищення стійкості цифрової інфраструктури.
Удосконалення інструментів захисту мобільного застосунку, вебсайту та CRM	– шифрування даних (end-to-end encryption); – захист API, оновлені протоколи SSL/TLS; – системи протидії DDoS-атакам; – впровадження IDS/IPS; – поведінкова аналітика для виявлення аномалій.	– зменшення ризику злому акаунтів; – захист персональних даних клієнтів; – підвищення стабільності роботи цифрових сервісів.
Запровадження багатофакторної автентифікації (MFA)	– MFA для входу в мобільний застосунок і особистий кабінет; – використання SMS-кодів, OTP, Face ID/Touch ID; – обов'язкове MFA для співробітників CRM; – оновлення політик контролю доступу.	– мінімізація несанкціонованого доступу; – зміцнення довіри клієнтів; – підвищення кіберзахисту облікових записів та баз даних.

10. Розвиток регіональних маркетингових підрозділів. Ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від здатності компанії враховувати специфіку локальних ринків. Для ТОВ «Нова Пошта», яке працює в усіх регіонах України та взаємодіє з мільйонами клієнтів у різних містах і громадах, розвиток регіональних маркетингових підрозділів є важливим чинником зміцнення позицій на локальних ринках та підвищення релевантності маркетингових комунікацій.

Поглиблення ролі регіональних відділів забезпечить оперативність реагування на зміну попиту, формування персоналізованих пропозицій для різних територій та підвищення ефективності цифрових і офлайн-кампаній.

З метою розвитку регіональних маркетингових підрозділів доцільно реалізувати такі заходи (табл.3.12):

Таблиця 3.12

Заходи щодо розвитку регіональних маркетингових підрозділів ТОВ
«Нова Пошта» та їх очікуваний ефект

Організаційний захід	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Надання регіональним підрозділам доступу до централізованих аналітичних систем	– доступ до CRM, Data Hub, SMM- і web-аналітики; – навчання працівників роботі з аналітичними дашбордами; – створення регіональних KPI-панелей для відстеження попиту та результативності кампаній.	– підвищення якості локальних управлінських рішень; – швидша реакція на зміни ринку; – покращення точності планування маркетингових активностей.
Адаптація рекламних кампаній з урахуванням регіональних особливостей	– модифікація контенту та меседжів для потреб локальних аудиторій; – запуск регіональних digital-кампаній; – тестування форматів реклами з урахуванням культурних особливостей; – використання локальних інфлюенсерів.	– підвищення релевантності рекламних матеріалів; – зростання охоплення та конверсій у регіонах; – зміцнення локального іміджу компанії.
Створення механізмів оперативного обміну даними між центральним і регіональними підрозділами	– єдині корпоративні канали взаємодії; – регулярні звітні сесії та спринти; – автоматизована передача результатів кампаній через CRM і MA-платформи; – стандартизація процесів узгодження локальних активностей.	– покращення координації та узгодженості дій; – прискорення комунікації між підрозділами; – підвищення ефективності реалізації маркетингової стратегії.

Запропонований комплекс із десяти стратегічних та операційних напрямів удосконалення цифрового маркетингу спрямований на формування інтегрованої, технологічно потужної та клієнтоорієнтованої маркетингової системи. Кожен із напрямів має власний функціональний ефект, однак максимальна цінність досягається завдяки їхній синергії — взаємному підсиленню результативності.

Отже, було розглянуто та обґрунтовано напрями удосконалення організаційної структури управління цифровим маркетингом ТОВ «Нова Пошта», спрямовані на підвищення ефективності цифрових комунікацій, посилення клієнтоорієнтованості та забезпечення стратегічної гнучкості компанії в умовах динамічних змін ринку логістичних послуг.

Проведений аналіз засвідчив, що наявна структура цифрового маркетингу є функціонально достатньою, однак потребує модернізації та технологічного оновлення з огляду на розширення масштабів цифрової діяльності, зростання обсягів даних і появу нових вимог до якості сервісів. Виявлено, що підвищення ефективності управління можливе за рахунок оптимізації ролей та функцій підрозділів, автоматизації процесів, поглиблення аналітики та розширення комунікаційних можливостей.

У підрозділі запропоновано десять ключових напрямів удосконалення, зокрема створення підрозділу Digital Product Management, формування Data Hub, розвиток ORM-групи, посилення ролі регіональних маркетингових відділень, впровадження Agile/Scrum, розвиток інфлюенсер-маркетингу, автоматизація взаємодії з клієнтами, підвищення кіберзахисту, удосконалення мобільного застосунку та оптимізація омніканальної комунікації. Кожен із цих напрямів спрямований на вирішення конкретних організаційних проблем та забезпечення більш ефективної взаємодії між підрозділами цифрового маркетингу [57, 69, 76].

Узагальнена оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація сприятиме: підвищенню якості цифрових сервісів та клієнтського досвіду; покращенню координації між підрозділами та прозорості управління; зростанню результативності маркетингових кампаній через персоналізацію та автоматизацію; зміцненню репутації та конкурентних переваг компанії; формуванню сучасної гнучкої моделі цифрового маркетингу.

Запропоновані напрями удосконалення формують комплексну модель трансформації організаційної структури цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта», орієнтовану на впровадження інновацій, підвищення адаптивності та забезпечення сталого розвитку компанії у цифровому середовищі.

Висновки до розділу 3

Визначено, що цифрова трансформація є ключовим інструментом удосконалення системи управління маркетингом ТОВ «Нова Пошта». Проаналізовано наявну організаційну структуру цифрового маркетингу, визначено її переваги та обмеження, а також запропоновано напрями її модернізації (створення підрозділу Digital Product Management, формування Data Hub, посилення аналітичної, технічної та ORM-функцій, активізація ролі регіональних підрозділів). Такі зміни забезпечують узгодженість цифрових комунікацій, підвищення гнучкості управління та скорочення часу запуску digital-кампаній.

Сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо розвитку системи цифрового маркетингу, зокрема впровадження AI-персоналізації, розширення використання Big Data, оптимізації омніканальної взаємодії, розвитку відеомаркетингу, модернізації мобільного застосунку, автоматизації взаємодії з клієнтами та посилення кібербезпеки. Очікуваними результатами реалізації запропонованих заходів є підвищення якості цифрових сервісів і клієнтського досвіду, зростання ефективності маркетингових кампаній, зміцнення онлайн-репутації та посилення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

Система управління маркетинговою діяльністю є фундаментальним елементом стратегічного розвитку підприємства, який забезпечує його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та ефективно взаємодіяти зі споживачами. Маркетингове управління охоплює комплекс взаємозалежних процесів — від аналізу ринку, вибору цільових сегментів і формування маркетингової стратегії до організації, реалізації та контролю маркетингових рішень. Виявлено, що його результативність значною мірою визначається якістю функціонування організаційної структури служби маркетингу, яка повинна відповідати асортиментній політиці, масштабам діяльності та стратегічним цілям підприємства.

Розглянуті організаційні моделі — функціональна, товарна, ринкова, регіональна та матрична — демонструють різний рівень спеціалізації, гнучкості та управлінської складності. Вибір оптимальної структури має ґрунтуватися на особливостях ринкової діяльності підприємства, оскільки саме структура визначає швидкість реакції на ринкові зміни, узгодженість управлінських рішень та ефективність реалізації маркетингових заходів.

Особливу увагу приділено цифровій трансформації маркетингового управління, яка кардинально змінює логіку взаємодії логістичних компаній із ринком. У міру розвитку цифрових технологій та зростання вимог клієнтів до прозорості, швидкості й персоналізації послуг маркетингові процеси у логістичній сфері зазнають суттєвої модернізації. Використання онлайн-каналів, діджитал-комунікацій, SEO, контент-маркетингу, CRM-систем та інструментів аналітики даних стає не просто додатковою опцією, а ключовою умовою конкурентоспроможності. У цьому контексті SWOT-аналіз набуває виняткового значення як механізм комплексної оцінки ринкового потенціалу та формування унікальної торговельної пропозиції.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства — це динамічна, багатовимірна система, яка поєднує традиційні управлінські підходи з

інноваційними методами цифрового маркетингу. Ефективність такої системи визначає можливість підприємства формувати довгострокові відносини зі споживачами, забезпечувати його стійку ринкову позицію та реалізовувати стратегічні цілі в умовах стрімких трансформацій глобального ринку.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта» підтверджує, що компанія сформувала високоефективну, інноваційну та клієнтоорієнтовану модель взаємодії з ринком, яка забезпечує її лідерські позиції у сфері експрес-логістики України. Стратегічні засади управління маркетингом підприємства ґрунтуються на поєднанні сучасних концепцій сервісного маркетингу, цифрової логістики та інноваційного менеджменту, що дозволяє компанії не лише адаптуватися до динамічних змін середовища, але й активно формувати нові ринкові стандарти.

Комплекс маркетингових інструментів (Product–Price–Place–Promotion) реалізується системно та збалансовано. Асортимент послуг охоплює весь спектр логістичних рішень — від базової експрес-доставки до міжнародних перевезень, digital-сервісів і спеціалізованих B2B-продуктів. Важливою конкурентною перевагою є інтеграція цифрових технологій: автоматизовані сортувальні центри, мобільний застосунок, електронні накладні, API-інтеграції, платформа NP Digital. Це забезпечує високу швидкість обробки відправлень, прозорість сервісу та персоналізацію взаємодії зі споживачами.

Тарифна політика компанії вирізняється логічністю, прозорістю та орієнтацією на потреби ключових сегментів — фізичних осіб, малого та середнього бізнесу, міжнародних клієнтів. Вона підтримує масовість послуг, сприяє розвитку e-commerce та відповідає сучасним тенденціям цифрової логістики. Особливо важливим є стратегічний розвиток міжнародних тарифів, які відіграють роль інструменту глобальної експансії компанії.

Система розподілу ТОВ «Нова пошта» є однією з найефективніших в Україні. Розгалужена мережа відділень і поштоматів, кур'єрські сервіси, міжнародні хаби, партнерські точки та цифрові канали формують потужну омніканальну модель, що забезпечує доступність та гнучкість сервісу. Поєднання

фізичної інфраструктури та цифрових рішень дозволяє компанії підтримувати високий рівень зручності та скорочувати час доставки.

Комунікаційна політика компанії є багаторівневою, інтегрованою та сучасною. Вона охоплює digital-рекламу, PR-активності, контент-маркетинг, програми лояльності, власні медіа-канали та соціальні ініціативи. Такий підхід формує сильний бренд, підвищує лояльність клієнтів і забезпечує позитивний репутаційний ефект. Значну роль відіграють соціальні та екологічні проекти, що зміцнюють імідж компанії як відповідального корпоративного громадянина.

Порівняльний аналіз з іншими провідними логістичними операторами («Укрпошта», Meest) підтверджує, що «Нова пошта» займає нішу технологічного та сервісного лідера, орієнтованого на швидкість, інновації та цифровізацію. Компанія демонструє високий рівень адаптивності до кризових умов, активно масштабує міжнародну діяльність і впроваджує нові бізнес-моделі, що підсилює її конкурентоспроможність на внутрішньому й глобальному ринках.

Здійснено комплексне дослідження системи управління цифровим маркетингом ТОВ «Нова Пошта», проаналізовано особливості її організаційної структури, оцінено ефективність застосовуваних цифрових інструментів та визначено ключові напрями вдосконалення маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації.

У результаті аналізу встановлено, що цифровий маркетинг посідає стратегічно важливе місце в системі управління маркетинговою діяльністю підприємства. Застосування CRM-систем, big data-аналітики, мобільного застосунку, соціальних мереж, автоматизованих комунікаційних платформ та інноваційних форматів цифрового контенту забезпечує ТОВ «Нова Пошта» можливість підтримувати високий рівень клієнтської орієнтації, оперативно реагувати на запити споживачів і зберігати конкурентні позиції на ринку логістичних послуг.

Проведений аналіз організаційної структури цифрового маркетингу засвідчив її функціональність, гнучкість і здатність забезпечувати реалізацію основних маркетингових завдань. Водночас визначено низку організаційних

аспектів, що потребують удосконалення, зокрема посилення ролі аналітики, оптимізацію взаємодії між підрозділами, розвиток регіонального маркетингу, модернізацію цифрових продуктів і підвищення рівня кібербезпеки.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано десять ключових напрямів удосконалення цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта», серед яких: розвиток персоналізації на основі AI, створення Data Hub, автоматизація взаємодії з клієнтами, удосконалення омніканальної стратегії, модернізація мобільного застосунку, посилення відеомаркетингу, формування ORM-групи, розширення інфлюенсер-маркетингу, зміцнення кіберзахисту та розвиток регіональних маркетингових підрозділів. Запропоновані заходи забезпечують комплексний характер удосконалення цифрових процесів і формують основу для подальшої цифрової трансформації компанії.

Оцінка ефективності запропонованих напрямів засвідчила їх високий потенціал у підвищенні результативності маркетингової діяльності. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності компанії, підвищенню лояльності клієнтів, оптимізації витрат, покращенню якості цифрових сервісів та формуванню інтегрованої клієнтоорієнтованої екосистеми.

Удосконалення системи управління цифровим маркетингом ТОВ «Нова Пошта» на основі запропонованих рішень створює підґрунтя для зміцнення позицій підприємства на ринку логістичних послуг, забезпечення його сталого розвитку та підвищення стратегічної гнучкості в умовах динамічного цифрового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович, І. А., & Воловик, Д. В. (2020). Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*, 10, 52–56.
2. Армстронг, Г., & Котлер, Ф. (2021). *Маркетинг: загальний курс (5-те вид.)*. Далектика.
3. Барабанова, В. В. (2022). Сучасний маркетинг: фактори та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 27(1), 108–111.
4. Башинська, І. О. (2022). Відмінності промислового ринку від споживчого з точки зору маркетингових комунікацій. *Ефективна економіка*, 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=1574>
5. Березовська, Л. О., & Кириченко, А. В. (2023). Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*, 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>
6. Близнюк, В. М. (2021). Метрики в цифровому маркетингу підприємств торгівлі. *Маркетинг і цифрові технології*, 5(2), 36–47.
7. Бойчук, І. В. (2020). Адаптація управління маркетингом до умов пандемії Covid-19. *Вісник Хмельницького національного університету*, 5. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-8>
8. Бойчук, І. В. (2020). B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 18, 272–278. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-38>
9. Бондаренко, О. С., & Янковець, Т. М. (2020). Стратегічний підхід в управлінні цифровим маркетингом брендів підприємств. *Наукові підсумки 2020 року*, 49.
10. Братко, О. С., & Саламон, І. Р. (2022). Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.80>

11. Братко, О. (2021). Маркетингова політика комунікацій. Карт-бланш.
12. Бубенець, І. Г., & Чатченко, О. Є. (2022). Маркетингова діяльність підприємств в умовах криз. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 3(306), 323–326.
13. Бучинська, О. В. (2025). Трансформація рекламних практик та PR-стратегій в умовах економічної турбулентності. Економічний простір, 201, 22–29. <https://doi.org/10.30838/EP.201.22-29>
14. Витвицька, О., Суворова, С., & Корюгін, А. (2022). Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. Економіка та суспільство, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>
15. Вовчанська, О. М., & Іванова, Л. О. (2022). Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>
16. Гадецька, З. М. (2022). Застосування сучасних інтернет-комунікацій та технологій цифрового маркетингу для ефективної роботи підприємства. Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права, 20–21.
17. Голубков, Є. П. (2021). Маркетинг для професіоналів: практичний курс (с. 358–390).
18. Гризовська, Л. О., & Сітарчук, О. В. (2022). Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій, 16, 308–315.
19. Ефективні методи А/В тестування у маркетингу. (2024). Myka Agency. <https://myka.agency/tpost/z8bej31k11-efektivn-metodi-abtestuvannya-u-marketi>
20. Євдокимов, Ф. І. (2021). Оцінка ефективності бренду як чинника підвищення конкурентних переваг. The Economic Messenger of the NMU, 1, 40–46.
21. Єсюнін, С. С., & Шульгіна, Л. М. (2020). Система маркетингових комунікацій як чинник конкурентних переваг підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління, 12. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24616/1/2018-12_2-08.pdf

22. Жегус, О. В. (2023). Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання. Бізнес Інформ, 8, 300–308.
23. Жегус, О. В., Пахуча, Е. В., Петріянчук, К. В., & Шиян, Д. С. (2024). Маркетингова стійкість бізнесу в умовах сучасних викликів. Вісник Хмельницького національного університету, 2, 121–125.
24. Звіти зі сталого розвитку Нова пошта 2020–2024. (n.d.). <https://novaposhta.ua/csr>
25. Зеркаль, А. В., & Балабуха, К. Є. (2022). Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємств в умовах воєнного часу. Інтернаука. Економічні науки, 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431>
26. Іваннікова, М. М., & Бодам Сімон Богнет. (2020). Роль маркетингу в соціальних мережах у просуванні підприємств малого та середнього бізнесу. Науковий вісник ПУЕТ, 4(100), 59–63.
27. Ілляшенко, Н. С., & Савченко, О. С. (2022). SEO-оптимізація як сучасний інструмент інтернет-маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій, 3. <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2012/3/63-74>
28. Ілляшенко, С. М., Шипуліна, Ю. С., & Ілляшенко, Н. С. (2022). Маркетингове управління інтелектуальним капіталом підприємства. Маркетинг і цифрові технології, 6(1). <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.5>
29. Ільченко, Т. В. (2021). Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство, 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>
30. Капінус, Л. В., Бикова, В. О., & Ніколаєнко, І. В. (2021). Дослідження маркетингових комунікацій підприємства на онлайн-ринку. Проблеми системного підходу в економіці, 4(1), 193–199.
31. Карпенко, Н. В., & Іваннікова, М. М. (2021). Технології цифрового маркетингу для малих та середніх підприємств. Економічний вісник НТУУ КПІ, 18. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.233926>
32. Кобернюк, С. О., & Карпенко, В. Л. (2023). Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. Innovation and Sustainability, 1, 204–212.

33. Коваленко, Г. О., & Чукіна, І. В. (2021). Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. Ефективна економіка, 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8517>
34. Ковальчук, С. В., Ковінько, О. М., & Лісовський, І. В. (2018). Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. Маркетинг і цифрові технології, 1, 55–73.
35. Компанець, І. (2024). Найкращі методи NPS-опитувань: поради і приклади. SendPulse. <https://sendpulse.ua/blog/net-promoterscore-best-practices>
36. Коростова, І. О. (2021). Big Data в маркетингу. Ефективна економіка, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.72>
37. Кравцова, А., & Янчук, Т. (2020). Використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності. Науковий вісник МНУ ім. Сухомлинського, 2(11), 75– 81.
38. Крупенна, І. А., Білик, В. В., & Сергієнко, О. А. (2020). Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. Науковий вісник Чернівецького університету, 825, 33–41.
39. Куденко, Н. В. (2002). Маркетингові стратегії фірми. КНЕУ.
40. Кузик, О. В. (2021). Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. Стратегія економічного розвитку України, 34, 130–135.
41. Лазебник, М. Р., Ковальчук, С. В., & Стахов, Ю. (2018). Комплекс маркетингових комунікацій підприємства у формуванні клієнтоорієнтованого маркетингу. Вісник ХНУ. Економічні науки, 6(1), 282–287.
42. Лошенко, І. Р., Кіреєва, К. О., & Мілашовська, О. І. (2023). Дилемні питання розвитку цифрового маркетингу. Академічні візії, 21. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.-8143076>
43. Мангушев, Д. В., & Пихтін, А. В. (2021). Застосування інструментів цифрового маркетингу для ефективності підприємництва. Modern Economics, 30, 147–152.

44. Маркетинг 4.0: черговий етап розвитку маркетингу. (2020). Маркетинг і реклама, 5(284), 6–12.
45. Маркетингова діяльність підприємств: навч. посібник (ред. О. П. Косенко). (2021).
46. Навіщо «Новій пошті» два застосунки... (n.d.). <https://dou.ua/lenta/news/nova-poshta-apps>
47. Нестеренко, В. Ю., & Сідельнікова, В. К. (2021). Аналіз маркетингової діяльності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 1(26), 89–97.
48. Новини логістики та e-commerce... (2025). <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/logistiki-e-commerce-2025-3>
49. Окландер, М. А., Литовченко, І. Л., & Ботушан, М. І. (2021). Маркетингові комунікації промислових підприємств. Знання.
50. Окландер, М. (ред.). (2020). Цифровий маркетинг — модель ХХІ сторіччя. Астропринт.
51. Олініченко, К. С., Чміль, Г. Л., & Прядко, О. М. (2024). Трансформація комунікаційної політики. Бізнес Інформ, 2, 338–345.
52. Офіційний сайт Нова Пошта. (n.d.). <https://novaposhta.ua>
53. Офіційні матеріали звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. (2024). <https://site-assets.novapost.com/...>
54. Пічик, К. В. (2021). Використання нейротехнологій у маркетингових дослідженнях. Нейронауки та когнітивні системи, 22–24.
55. Рєзнік, Н., & Луцій, О. (2024). Інструменти інтернет-маркетингу в аграрному секторі. Економіка та суспільство, 60. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3688>
56. Садовська, І. І., & Петропавлівська, С. Є. (2022). Особливості комунікаційної політики на B2B- та B2C-ринках. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 3(20), 327–334.
57. Слободяник, А. М., Могилевська, О. Ю., Романова, Л. В., & Салькова, І. Ю. (2022). Digital-маркетинг: теорія і практика. Київ : КиМУ.

58. Сотніков, Ю., & Єрешко, А. (2021). Big Data як підхід до портрета споживача. Науковий вісник ОНЕУ, 1(264), 114–135.
59. Ткаченко, А. (n.d.). Як працює Performance-маркетинг. <https://wezom.com.ua/ua/blog/performance-marketing>
60. Фінансова звітність Нова пошта 2022–2024. (n.d.). <https://novaposhta.ua>
61. Чернобровкіна, С. (2022). Маркетингові комунікації промислових підприємств. Вісник НТУ ХПІ, 23, 111–114. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.111>
62. Чигрин, О. Ю., & Гончаров, В. (2025). Цифрова стратегія для B2B-брендів. Галицький економічний вісник, 2(93). https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02
63. Batra, R., & Keller, K. L. (2021). Integrating marketing communications: New findings, new lessons and new ideas. Journal of Marketing, 80(6), 122–145. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>
64. Burnett, J., Moriarty, S., & Grant, E. S. (2021). Introduction to marketing communication: An integrated approach (1st Canadian ed.). Prentice Hall.
65. Forbes.ua. (2025, May 1). Дохід «Нової пошти» у 2024 році зріс на 22%, до 44,7 млрд грн. <https://forbes.ua/news/dokhid-novoi-poshti-u-2024-rotsi-zris-na-22-do-447-mlrd-grn-01052025-29401>
66. Gigantic. (2025). The future of websites: Trends that will define 2025. <https://itsgigantic.com/insights/the-future-of-websites-trends-that-will-define-2025>
67. HubSpot Blog. (2025). Social media marketing report. <https://blog.hubspot.com/marketing/hubspot-blog-social-media-marketing-report>
68. Kotler, F., Armstrong, G., Wong, W., & Saunders, D. (2023). Fundamentals of marketing (5th European ed.). Pearson.
69. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2022). Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. Wiley.
70. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for humanity. Wiley.

71. Litmus. (2025). Email marketing trends for 2025: Insights to elevate every send. <https://www.litmus.com/blog/trends-in-email-marketing>
72. Metricool. (2025). New social media trends in 2025. <https://metricool.com/social-media-trends-2025>
73. Nova Post launches open innovation platform NovaTech. (2024). Parcel and Postal Technology International. <https://parcelandpostaltechnologyinternational.com/news/automation/nova-post-launches-open-innovation-platform-novatech.html>
74. NovaTech: Платформа відкритих інновацій. (n.d.). Nova Post. <https://novaposhta.ua/novatech>
75. Schultz, D. E. (2022). The inevitability of integrated communication. *Journal of Business Research*, 37(3), 139–146.
76. SEO.com. (2025). Shaffer, D. 45 digital marketing statistics that will impact your 2025 strategy. <https://www.seo.com/blog/digital-marketing-statistics>
77. Sharp, B. (2020). *How brands grow: What marketers don't know*. Oxford University Press.
78. The B2B Marketing Benchmark: A global look at the state of B2B marketing. (2023). LinkedIn. <https://business.linkedin.com/.../the-b2b-benchmark-report-2023-final.pdf>
79. The invincibility post office with Wi-Fi, automatic measurement of the dimensions of shipments and other developments that Nova Post is working on. (n.d.). Mezha.Media. <https://mezha.media/en/articles/the-invincibility-post-office>