

6
17.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



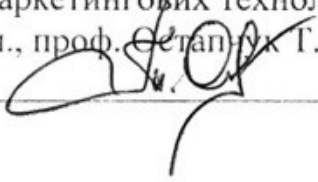
ВОЙЦЕХІВСЬКА Вікторія Леонідівна
(здобувач вищої освіти групи МО-67к)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Виговський В. Г.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Войцехівська В.Л. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто сутність маркетингової діяльності підприємства, проаналізовано основні підходи до її організації та оцінки ефективності, а також запропоновано напрями її удосконалення в умовах сучасного ринкового середовища.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, підприємство, ринок, стратегія, ефективність..

Annotation

Voitsekhivska V.O. Improving the marketing activities at LLC «Nova Poshta». Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the essence of enterprise marketing activity, analyzes the main approaches to its organization and performance evaluation, and proposes directions for its improvement in the modern market environment.

Keywords: marketing, marketing activity, enterprise, market, strategy, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 . ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та значення маркетингової діяльності підприємства	7
1.2 Система управління маркетинговою діяльністю підприємства	15
1.3 Методичні засади оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства	24
1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління маркетинговою діяльністю підприємства	31
Висновки до розділу	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	43
2.1 Організаційно-управлінський аналіз підприємства	43
2.2 Діагностика фінансового-економічного стану ТОВ «Нова Пошта	48
2.3 Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю підприємства	58
2.4 Напрями підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства	66
Висновки до розділу	72
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні ринкові умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамізму, посиленням конкуренції, розвитком цифрових технологій та зростаючою мінливістю споживчих потреб. В умовах такої трансформації зовнішнього середовища ефективна маркетингова діяльність стає ключовим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства, формування його конкурентних переваг та підтримання лояльності споживачів. Саме маркетинг сьогодні виступає рушієм стратегічного позиціонування компанії на ринку, інструментом забезпечення її ринкової гнучкості, адаптивності та інноваційності.

Питання вдосконалення маркетингової діяльності є особливо актуальними для логістичних підприємств, зокрема таких, як ТОВ «Нова Пошта», яке функціонує в умовах високої конкуренції, цифровізації обслуговування та зростаючих очікувань клієнтів. Відповідно, зростає необхідність постійного аналізу ефективності реалізованих маркетингових заходів, розробки сучасної маркетингової політики та застосування інноваційних інструментів у роботі зі споживачами.

Наукове підґрунтя для дослідження маркетингової діяльності сформовано в працях таких науковців, як Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, а також українських дослідників: С. Ф. Покропивного, Т. Г. Остапчук, А. М. Гальчинського, Н. В. Романенко, О. І. Черваньова та ін. Водночас прикладні аспекти вдосконалення маркетингу вітчизняних підприємств, зокрема логістичного сектора, потребують подальшого вивчення та адаптації до сучасних умов.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад організації маркетингової діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розкрити економічну сутність маркетингової діяльності підприємства;
- дослідити систему управління маркетингом на підприємстві;
- визначити методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління маркетингом;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- охарактеризувати стан маркетингової діяльності досліджуваного підприємства;
- виявити проблеми маркетингової діяльності підприємства;
- розробити напрями вдосконалення маркетингу ТОВ «Нова Пошта».

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає виступає маркетингова діяльність підприємства, **предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення маркетингової діяльності на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, логічне узагальнення, системний підхід, порівняння, графічне подання результатів, табличне представлення даних, SWOT-аналіз, методи експертних оцінок і маркетингових досліджень.

Інформаційною базою дослідження є наукові та навчально-методичні публікації, звітна документація ТОВ «Нова Пошта», чинне законодавство України, офіційні статистичні джерела, внутрішні аналітичні матеріали підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта», які можуть бути використані для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, оптимізації витрат на маркетинг, розширення ринкової частки підприємства.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та

додатків. Робота викладена на 74 сторінках друкованого тексту, містить 21 таблиця, 6 рисунків та додатки. Список використаних джерел налічує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення маркетингової діяльності підприємства

В умовах сучасної економіки, що характеризується зростанням конкуренції, глобалізацією ринків та швидкими технологічними змінами, маркетингова діяльність набуває ключового значення для забезпечення виживання та успішного розвитку підприємства [1, с. 5; 28, с. 8]. Маркетинг, як комплексна система, пронизує всі аспекти діяльності компанії, починаючи від аналізу ринку та потреб споживачів і закінчуючи розробкою стратегій просування та управління відносинами з клієнтами. Еволюція маркетингової думки відображає поступову трансформацію поглядів на роль споживача в бізнес-процесах та зміну пріоритетів підприємств у їхній взаємодії з ринком [36, с. 18].

Становлення маркетингу як науки та практичної діяльності є результатом тривалого процесу, протягом якого змінювалися уявлення про сутність, цілі та інструменти маркетингової діяльності. На початкових етапах розвитку ринкових відносин, коли виробництво було обмеженим, а попит перевищував пропозицію, домінуючою була виробнича концепція [1, с. 24]. У цей період підприємства зосереджували свої зусилля на вдосконаленні виробничих процесів, збільшенні обсягів випуску продукції та зниженні її собівартості. У цей період розвитку економіки, коли масове виробництво було ключем до задоволення базових потреб, маркетингові функції зводилися до мінімуму, оскільки вважалося, що будь-який вироблений товар знайде свого покупця. Ефективність виробництва та зниження витрат були основними пріоритетами, а потреби споживачів часто ігнорувалися [4, с. 51].

Зі зростанням насиченості ринків, посиленням конкуренції та розширенням можливостей вибору у споживачів на зміну виробничій концепції прийшла збутова концепція. Підприємства почали усвідомлювати необхідність активних зусиль з

просування та продажу своєї продукції, тому особлива увага приділялася рекламі, стимулюванню збуту, особистим продажам та іншим інструментам маркетингових комунікацій [30, с. 113; 45, с. 39].

Окремі визначення поняття «маркетингова діяльність» підприємства, запропоновані вченими наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення про маркетингову діяльність підприємства

Автор	Визначення маркетингової діяльності
С. Ф. Покропивний [42]	Маркетингова діяльність підприємства – це цілеспрямована діяльність щодо вивчення ринку, управління товарною політикою, просуванням, ціноутворенням і збутом.
Г. О. Гаркавенко [13]	Маркетингова діяльність підприємства – це процес планування і реалізації стратегій задля задоволення потреб цільових споживачів і досягнення прибутку.
І. В. Липчук [25]	Маркетингова діяльність підприємства охоплює всі управлінські дії, пов'язані з адаптацією до ринку: від дослідження потреб до просування і реалізації продукції.
О. А. Гаврилюк [12]	Маркетингова діяльність підприємства – це практична реалізація комплексу маркетингу у межах конкретної організації з метою досягнення її цілей.
Т. Г. Остапчук [34]	Маркетингова діяльність підприємства – це діяльність, спрямована на виявлення, формування і задоволення попиту на продукцію підприємства.
Н. М. Репіна [46]	Маркетингова діяльність підприємства – це система заходів з управління товаром, ціною, комунікаціями та збутом відповідно до потреб ринку.
М. Є. Лазаревич [24]	Маркетингова діяльність підприємства – це дії, пов'язані з формуванням попиту, просуванням і реалізацією товарів/послуг для досягнення комерційного успіху.
І. В. Безрученко [6]	Маркетингова діяльність підприємства – це цілісна система функціонування, що сприяє встановленню міцних зв'язків між підприємством та споживачем.
В. П. Опалюк [33]	Маркетингова діяльність підприємства – це управлінська функція, яка забезпечує пристосування підприємства до ринку через обмінні процеси.
О. І. Черваньов [53]	Маркетингова діяльність підприємства – це сукупність заходів щодо вивчення споживачів, формування комерційної пропозиції та просування її на ринок.

Джерело: складено автором на основі [6; 12; 13; 24; 25; 33; 34; 42; 46; 53]

У цей період маркетинг часто асоціювався з агресивними методами продажу, метою яких було переконати споживачів придбати товар, незалежно від їхніх реальних потреб. Проте, з часом стало зрозуміло, що така орієнтація на збут є неефективною в довгостроковій перспективі, оскільки не сприяє формуванню лояльності клієнтів та повторним покупкам. Концепція збуту, хоч і була кроком

вперед порівняно з виробничою, мала свої обмеження, оскільки не враховувала довгострокові інтереси споживачів та могла призвести до негативних наслідків для репутації компанії [6, с. 74].

Якісно новий етап у розвитку маркетингу пов'язаний з появою маркетингової концепції, яка проголосила пріоритет споживача. Відповідно до цієї концепції, успіх підприємства визначається не стільки здатністю виробляти та продавати товари, скільки здатністю виявляти, прогнозувати та задовольняти потреби цільової аудиторії [46, с. 102]. Маркетинг розглядається як інтегрована система, що охоплює всі сфери діяльності підприємства, і спрямована на створення цінності для споживача та забезпечення його довгострокових відносин з компанією. Це передбачає проведення маркетингових досліджень, сегментацію ринку, розробку товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також постійний моніторинг задоволеності клієнтів. Маркетингова концепція стала революційною, оскільки вона перевернула традиційне уявлення про бізнес і поставила споживача в центр уваги. Компанії почали активно вивчати потреби та бажання своєї цільової аудиторії, щоб пропонувати їм товари та послуги, які максимально відповідають їхнім очікуванням.

Подальша еволюція маркетингу призвела до виникнення таких концепцій, як соціально-етичний маркетинг та маркетинг відносин [28, с. 134]. Соціально-етичний маркетинг передбачає, що підприємства повинні враховувати не тільки потреби споживачів, але й інтереси суспільства в цілому, сприяючи сталому розвитку, охороні навколишнього середовища та вирішенню соціальних проблем. Це означає, що компанії повинні не тільки пропонувати якісні товари та послуги, але й діяти відповідально, дотримуючись етичних норм та сприяючи позитивним змінам у суспільстві [39, с. 39]. Маркетинг відносин, у свою чергу, акцентує увагу на важливості побудови довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Замість одноразових транзакцій, компанії прагнуть встановити міцні зв'язки з клієнтами, забезпечуючи їхню лояльність та утримуючи їх протягом тривалого часу. CRM-системи, програми

лояльності, персоналізовані комунікації – це лише деякі інструменти, які використовуються для реалізації маркетингу відносин.

Різноманітність концепцій маркетингу зумовлює існування численних визначень його сутності. Згідно з одним із найбільш поширених підходів, маркетинг розглядається як процес планування та реалізації комплексу заходів, пов'язаних із розробкою, ціноутворенням, просуванням та розподілом товарів, послуг або ідей, спрямованих на задоволення потреб споживачів та досягнення цілей організації. Планування маркетингової діяльності здійснюється з метою зниження рівня невизначеності та ризику. Організація – з метою створення організаційних одиниць для виконання маркетингових функцій, зокрема шляхом формування посадових інструкцій для працівників, відповідальних за маркетинг. Контроль маркетингової діяльності спрямований на оцінювання результатів реалізації маркетингових стратегій і визначення коригувальних заходів. Взаємозв'язок між загальними управлінськими функціями підприємства та функціями управління маркетинговою діяльністю (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Взаємодія функцій управління підприємством та маркетинговою діяльністю підприємства

Функції управління	Функції управління маркетинговою діяльністю
Визначення цілей	Організація збору та оброблення маркетингової інформації
Планування	Планування ринків фінансового забезпечення, цін, комплексу маркетингових комунікацій
Прийняття рішення	Формування і реалізація цінової та товарної політики каналів збуту
Організація діяльності	Добір кадрів з маркетингу; створення організаційної структури
Аналіз	Встановлення відхилень, визначення недоліків та їх усунення маркетингом
Мотивація	Побудування системи стимулювання працівників (матеріального та нематеріального)
Контроль	Контроль за виконанням функцій маркетингу (аудит, контроль працівників)

Джерело: [4, с. 66; 20, с. 87]

При цьому особлива увага приділяється обмінним процесам, в яких кожна зі сторін отримує певну цінність. Споживач отримує товар або послугу, що

задовольняє його потреби, а підприємство – прибуток та можливість подальшого розвитку. Важливо підкреслити, що обмін має бути взаємовигідним, інакше він не відбудеться.

Інший підхід наголошує на управлінській природі маркетингу, визначаючи його як функцію управління підприємством, спрямовану на аналіз ринку, виявлення потреб споживачів, розробку стратегій і тактик, а також контроль за їх реалізацією. У цьому контексті маркетинг розглядається як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Ефективний маркетинг дозволяє компанії не тільки адаптуватися до змін ринкового середовища, але й формувати його, створюючи нові потреби та пропонуючи інноваційні рішення. Маркетингові дослідження, аналіз даних, прогнозування – це важливі інструменти, які допомагають компаніям приймати обґрунтовані управлінські рішення [4, с. 66; 20, с. 87]

Важливою складовою маркетингової діяльності є орієнтація на споживача, що передбачає глибоке розуміння його потреб, мотивацій, поведінки та цінностей. Маркетинг має забезпечувати створення споживчої цінності, пропонуючи товари та послуги, які максимально повно задовольняють очікування споживачів та перевершують пропозиції конкурентів. Це досягається шляхом проведення маркетингових досліджень, аналізу споживчої поведінки, розробки диференційованих продуктів та послуг, а також забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Споживча цінність – це суб'єктивна оцінка споживачем вигоди, яку він отримує від придбання та використання товару або послуги, порівняно з витратами на його придбання [1, с. 101].

Крім того, маркетинг відіграє важливу роль у формуванні іміджу та репутації компанії, підвищенні її впізнаваності та лояльності до бренду. У сучасному світі, де інформація поширюється миттєво, позитивний імідж є важливою конкурентною перевагою, що сприяє залученню нових клієнтів та утриманню існуючих. Соціальні мережі, онлайн-відгуки, публічні заяви компанії – все це впливає на сприйняття бренду споживачами [7, с. 104].

Для більш глибокого розуміння сутності маркетингу необхідно розглянути його основні функції. Аналітична функція маркетингу передбачає дослідження ринку, споживачів, конкурентів, а також аналіз внутрішніх можливостей підприємства, причому результати аналітичних досліджень є основою для прийняття маркетингових рішень. Маркетингові дослідження можуть включати опитування, фокус-групи, аналіз даних про продажі, моніторинг діяльності конкурентів та інші методи [2, с. 65; 36, с. 109]. Виробнича функція маркетингу пов'язана з організацією виробництва товарів, розробкою нових продуктів, управлінням якістю та асортиментом, де маркетинг бере участь у формуванні вимог до продукції з урахуванням потреб споживачів. Маркетологи надають інформацію про потреби ринку, переваги споживачів та тенденції, що враховується при розробці нових продуктів [6, с. 126; 11, с. 144]. Збутова функція маркетингу включає організацію системи розподілу товарів, вибір каналів збуту, управління логістикою та сервісним обслуговуванням, оскільки забезпечення доступності продукції для споживачів є ключовим завданням цієї функції. Ефективна система розподілу забезпечує доставку товарів у потрібне місце, в потрібний час та в потрібній кількості. Функція управління та контролю в маркетингу передбачає планування маркетингової діяльності, розробку маркетингових стратегій, бюджетування та оцінку ефективності маркетингових заходів, отже, маркетинг є не тільки інструментом реалізації, але й функцією стратегічного управління підприємством. Маркетингові стратегії визначають довгострокові цілі та напрямки діяльності, а маркетинговий бюджет розподіляє ресурси між різними маркетинговими активностями [3, с. 132; 34, с. 98].

Важливо зазначити, що всі функції маркетингу тісно взаємопов'язані та реалізуються комплексно. Ефективна маркетингова діяльність передбачає інтегрований підхід, коли всі елементи маркетингової стратегії (товар, ціна, просування, місце) узгоджені між собою та спрямовані на досягнення спільних цілей. Наприклад, розробка нового продукту повинна враховувати не тільки потреби споживачів, але й можливості виробництва, цінову політику, канали розподілу та стратегію просування.

Одним з ключових аспектів маркетингової діяльності є маркетингове середовище підприємства. Маркетингове середовище - це сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства і впливають на можливості керівництва маркетингом встановлювати і підтримувати успішні операції з цільовими клієнтами. Маркетингове середовище поділяється на мікросередовище та макросередовище[59].

Мікросередовище включає сили, безпосередньо пов'язані з підприємством і впливають на його здатність обслуговувати клієнтів. До нього належать постачальники, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для виробництва товарів або надання послуг; маркетингові посередники, що допомагають підприємству просувати, продавати та розповсюджувати його товари кінцевим споживачам; клієнти, які є найважливішим елементом мікросередовища, оскільки саме вони визначають попит на продукцію підприємства; конкуренти, тобто підприємства, які пропонують аналогічні товари або послуги тим самим клієнтам; та контактні аудиторії, що є будь-якими групами, які проявляють потенційний або реальний інтерес до підприємства або впливають на його здатність досягати поставлених цілей [28, с. 119; 34, с. 122].

Макросередовище включає більш широкі суспільні сили, які впливають на всі суб'єкти мікросередовища. До нього належать демографічні сили, тобто характеристики населення, такі як вік, стать, рівень освіти, дохід, розмір сім'ї тощо; економічні сили, тобто фактори, що впливають на купівельну спроможність споживачів та структуру споживання; природні сили, тобто природні ресурси, кліматичні умови, екологічні проблеми; технологічні сили, тобто нові технології, інновації, автоматизація; політичні сили, тобто законодавство, державне регулювання, політична стабільність; та культурні сили, тобто цінності, переконання, традиції, звичаї суспільства [3, с. 132; 34, с. 98].

Для комплексної оцінки маркетингового середовища підприємства часто використовується SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є інструментом стратегічного планування, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Сильні

сторони - це внутрішні фактори, які забезпечують підприємству конкурентні переваги. Вони можуть включати сильний бренд, інноваційні продукти, висококваліфікований персонал, ефективні виробничі процеси та фінансову стабільність. Слабкі сторони, навпаки, є внутрішніми факторами, що обмежують можливості підприємства. До них відносяться застаріле обладнання, неефективний маркетинг, обмежені фінансові ресурси, низька лояльність клієнтів та відсутність чіткої стратегії. Можливості - це зовнішні фактори, які підприємство може використовувати для досягнення своїх цілей. Прикладами можливостей є нові ринки, зростання попиту, технологічні інновації, зміни в законодавстві та послаблення конкурентів. Загрози - це також зовнішні фактори, але вони можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Це може бути поява нових конкурентів, зміна споживчих переваг, економічна криза, посилення конкуренції або несприятливі зміни в законодавстві. Проведення SWOT-аналізу дозволяє підприємству розробляти стратегії, які максимально використовують його сильні сторони та можливості, і мінімізують вплив слабких сторін та загроз [1, с. 118; 55, с. 87].

Цифрові технології кардинально трансформували маркетинг, відкриваючи нові можливості для підприємств у взаємодії з клієнтами, просуванні продуктів і послуг, аналізі даних та вимірюванні ефективності маркетингових кампаній. Одним з ключових аспектів впливу цифрових технологій є розвиток інтернет-маркетингу. Інтернет став потужним каналом комунікації між підприємствами та споживачами, надаючи широкий спектр інструментів для просування товарів і послуг. До них відносяться пошукова оптимізація (SEO), тобто комплекс заходів, спрямованих на підвищення видимості веб-сайту в результатах пошукової видачі; контент-маркетинг, тобто створення та поширення цінного та релевантного контенту для залучення та утримання цільової аудиторії; SMM (маркетинг у соціальних мережах), тобто використання соціальних мереж для взаємодії з клієнтами, просування бренду та збільшення продажів; email-маркетинг, тобто розсилка електронних листів цільовій аудиторії з метою інформування, залучення та стимулювання до дії; та PPC (оплата за клік), тобто розміщення реклами на

платформах, де рекламодавець платить за кожен клік на оголошення. Великі дані (Big Data) та аналітика також відіграють важливу роль у сучасному маркетингу. Збір та аналіз великих обсягів даних про споживачів дозволяє підприємствам краще розуміти їхні потреби, поведінку та вподобання. Це дає змогу персоналізувати маркетингові повідомлення, тобто надсилати кожному клієнту релевантну інформацію та пропозиції; оптимізувати маркетингові кампанії, тобто визначати найбільш ефективні канали та інструменти, а також коригувати стратегії в режимі реального часу; та прогнозувати поведінку споживачів, тобто передбачати майбутні тенденції та потреби, щоб бути на крок попереду конкурентів. Автоматизація маркетингу є ще однією важливою тенденцією, що дозволяє підприємствам автоматизувати рутинні завдання та зосередитися на стратегічних ініціативах. Системи автоматизації маркетингу можуть надсилати автоматичні email-розсилки, тобто вітати нових підписників, нагадувати про покинуті кошики, пропонувати персоналізовані рекомендації; керувати соціальними мережами, тобто планувати та публікувати пости, відстежувати згадки бренду, взаємодіяти з аудиторією; та генерувати ліди, тобто збирати контактну інформацію потенційних клієнтів та передавати її відділу продажів. Вплив цифрових технологій на маркетинг є безперервним процесом, і підприємствам необхідно постійно адаптуватися до нових тенденцій та інструментів, щоб залишатися конкурентоспроможними [1, с. 187].

1.2 Система управління маркетинговою діяльністю підприємства

У системі сучасного управління підприємством маркетинг посідає стратегічно важливе місце, адже саме він забезпечує взаємозв'язок між можливостями організації та потребами ринку. Управління маркетинговою діяльністю – це складний, багатоетапний процес, який передбачає формування стратегії, планування, організацію, мотивацію, контроль і коригування маркетингових заходів з метою досягнення цілей підприємства. У межах цього процесу відбувається взаємодія різних підсистем управління, ресурсних

можливостей, комунікаційних інструментів та організаційних структур, що забезпечують результативність маркетингових зусиль. Ефективна система управління маркетингом дозволяє підприємству краще орієнтуватися у ринковому середовищі, приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати витрати на просування та формувати позитивний імідж серед цільової аудиторії[6, с. 58].

Поняття управління маркетингом охоплює як стратегічні, так і тактичні аспекти. З одного боку, це формування довгострокових напрямів діяльності, адаптація до змін ринкової кон'юнктури, розробка концепцій взаємодії зі споживачами, а з іншого – планування рекламних кампаній, визначення каналів збуту, ціноутворення та моніторинг результатів. Такий підхід потребує системності та цілеспрямованості, чіткої ієрархії управлінських рівнів, злагодженої взаємодії між підрозділами, а також безперервного зворотного зв'язку між аналізом ринку та прийняттям управлінських рішень [11, с. 64].

Система управління маркетинговою діяльністю є складовою частиною загальної системи управління підприємством і виконує функцію координації всіх заходів, пов'язаних з вивченням ринку, плануванням, організацією та реалізацією маркетингових стратегій. Вона охоплює як внутрішні процеси, що відбуваються безпосередньо на підприємстві, так і зовнішні взаємодії з контрагентами, споживачами, постачальниками, конкурентами. Основною метою цієї системи є забезпечення ефективної реалізації маркетингової політики підприємства, яка має відповідати його стратегічним інтересам, ресурсним можливостям і вимогам зовнішнього середовища. Управління маркетингом ґрунтується на принципах цілеспрямованості, системності, гнучкості, оперативності, наукового підходу та результативності. Кожен із цих принципів має практичне значення у процесі розробки маркетингових заходів, їх впровадження та оцінки результатів[34, с. 52].

У практичному вимірі система управління маркетингом охоплює кілька ключових блоків. По-перше, це аналітичний блок, у межах якого здійснюється дослідження ринку, аналіз споживчої поведінки, конкурентного середовища, внутрішніх ресурсів підприємства, прогнозування тенденцій [15, с. 93]. Аналітика виступає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та

коригування поточних стратегій. По-друге, організаційний блок, що передбачає побудову структури маркетингової служби, розподіл функцій між підрозділами, визначення ролей, повноважень і відповідальності. Від того, наскільки раціонально вибудована організаційна структура, залежить оперативність реагування на ринкові зміни, ефективність реалізації заходів та рівень внутрішньої координації (рис.1.1).



Рис. 1.1. Схема системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: [8, с. 114]

Як видно з рисунка, система управління маркетинговою діяльністю є цілісною, інтегрованою структурою, що поєднує аналітику, планування, організацію, контроль, використання цифрових інструментів і стратегічне бачення.

Такий підхід дозволяє підприємству зберігати гнучкість, швидко адаптуватися до ринкових змін і досягати поставлених бізнес-цілей.

По-третє, планово-контрольний блок, який включає розробку маркетингових планів, бюджетування, встановлення ключових показників ефективності, моніторинг результатів і запровадження коригуючих дій у разі відхилення від цільових параметрів (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Система управління маркетинговою діяльністю підприємства

Компонент системи	Зміст та функціональне призначення
Аналітичний блок	Аналіз ринку, вивчення споживчої поведінки, виявлення конкурентних переваг, прогнозування попиту
Організаційний блок	Побудова структури маркетингової служби, розподіл функцій, визначення повноважень та відповідальності
Планово-контрольний блок	Розробка планів, бюджетування, моніторинг ефективності, KPI, коригування стратегії
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Збір і обробка інформації, використання CRM-систем, аналітики великих даних
Кадровий потенціал	Формування компетентної команди, навчання персоналу, розвиток ініціативності
Цифрові інструменти	Застосування сучасних ІТ-рішень: автоматизація, персоналізація, управління комунікаціями
Зворотний зв'язок	Постійна оцінка результатів, взаємодія з клієнтами, виявлення змін у попиті
Стратегічний менеджмент	Визначення місії, бачення, стратегічних цілей, інтеграція маркетингової та корпоративної стратегії

Джерело: [38, с. 126]

Складність сучасного ринкового середовища, високий рівень конкуренції, швидка зміна технологій і поведінки споживачів вимагають від підприємств впровадження адаптивних і гнучких систем управління маркетинговою діяльністю [38, с. 126]. Така система має бути здатною до постійного оновлення, інтеграції нових інструментів, оперативного реагування на зовнішні сигнали, зокрема зміну попиту, появу нових конкурентів або зміну законодавчого поля. Гнучкість системи управління маркетингом забезпечується насамперед її відкритістю до нових підходів, використанням інноваційних технологій, зокрема цифрових платформ, CRM-систем, інструментів аналітики великих даних, а також мобільністю

внутрішніх процесів, здатністю швидко перерозподіляти ресурси між напрямками маркетингової активності [17, с. 77].

Важливим фактором ефективного функціонування системи управління маркетингом є кадрове забезпечення. Компетентні спеціалісти, які володіють сучасними методами аналізу, розуміють принципи стратегічного маркетингу, мають досвід комунікацій та просування, є критично важливими для успішної реалізації маркетингових заходів. Формування ефективної команди, постійне підвищення кваліфікації персоналу, мотивація до креативності та ініціативності створюють основу для гнучкого та результативного управління. У цьому контексті важливо забезпечити інтеграцію маркетингових знань у всі рівні управління, аби не лише профільні фахівці, але й інші працівники організації розуміли цінність орієнтації на клієнта [31, с. 66].

Крім того, результативність управління маркетингом значною мірою залежить від застосування ефективних інструментів контролю. Системи моніторингу дозволяють відстежувати ключові показники діяльності – обсяги продажів, рівень задоволеності споживачів, ефективність рекламних кампаній, рентабельність продуктів, частку ринку. На основі цих показників проводиться аналіз результативності реалізованих заходів, визначаються сильні та слабкі сторони поточної маркетингової політики, вносяться необхідні корективи. Контроль є невід’ємною складовою циклу управління і виконує не лише оцінювальну, але й регулюючу функцію, стимулюючи підвищення ефективності [26, с. 38].

Управління маркетингом також передбачає стратегічний вимір, в межах якого формується загальна концепція позиціонування підприємства, його бренду, продуктової лінійки та підходів до клієнтського обслуговування. Визначення стратегічних пріоритетів базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, у тому числі ресурсного потенціалу, конкурентного середовища, загальних трендів галузі та глобальних змін у поведінці споживачів. На стратегічному рівні визначається місія підприємства, його бачення на майбутнє, цінності бренду, ключові ринкові переваги, які будуть слугувати основою для довгострокового

розвитку. Важливо, щоб стратегія була не декларативною, а дієвою – тобто трансформувалася у конкретні дії, маркетингові програми, інвестиційні рішення та управлінські практики [27, с. 40].

Тісний зв'язок між стратегією підприємства і маркетингом є ключовим чинником формування цілісної системи управління. Маркетингова стратегія має базуватися на загальній корпоративній стратегії, узгоджуючи завдання різних функціональних сфер підприємства, включаючи виробництво, логістику, фінанси та управління персоналом. Лише в умовах інтеграції маркетингових рішень у загальну систему планування та управління можна досягти ефективності, синергії та довгострокових результатів. Сучасна система управління маркетингом має бути не лише інструментом оперативного впливу на ринок, але й механізмом формування ринкової гнучкості підприємства, його здатності створювати цінність, адаптувати продукт під потреби цільових груп і підтримувати стабільну взаємодію зі споживачем [27, с. 119].

В умовах цифрової трансформації управління маркетингом дедалі більше орієнтується на аналітику даних, автоматизацію процесів, застосування новітніх технологічних рішень. Інструменти цифрового маркетингу, такі як CRM-системи, платформи автоматизації електронних розсилок, веб-аналітика, соціальні медіа, програмні засоби для управління контентом, забезпечують високий рівень персоналізації маркетингових дій, скорочують цикл прийняття рішень і підвищують ефективність комунікації з клієнтами. Автоматизовані інструменти дозволяють точно визначати вподобання споживача, прогнозувати його поведінку, надавати персоналізовані пропозиції, що підвищує рівень задоволеності та сприяє лояльності [17, с. 320; 63].

Окремим аспектом системи управління маркетингом є взаємозв'язок між внутрішньою комунікацією в організації та зовнішньою маркетинговою політикою. Злагоджена система внутрішньої комунікації дозволяє ефективно передавати стратегічні орієнтири, забезпечує розуміння персоналом цілей маркетингових заходів, сприяє зростанню залученості співробітників до реалізації спільної мети. Якщо працівники розділяють цінності компанії, усвідомлюють її

позиціонування на ринку, вони виступають не лише виконавцями, але й носіями бренду, формуючи позитивне враження про підприємство у зовнішньому середовищі. Саме тому маркетингова діяльність має охоплювати не лише зовнішні ринки, але й внутрішнє середовище організації, адже корпоративна культура, стиль управління, якість внутрішніх процесів безпосередньо впливають на сприйняття бренду з боку споживача [2, с. 97].

Крім зазначених елементів, у сучасній системі управління маркетингом значну роль відіграє стратегія управління відносинами з клієнтами. Побудова довгострокових зв'язків, індивідуалізований підхід, постійна комунікація, післяпродажне обслуговування формують основу клієнтської лояльності та забезпечують повторні покупки, позитивні відгуки, рекомендації. В умовах високої конкуренції саме емоційний зв'язок із брендом, суб'єктивне враження від взаємодії стає вирішальним чинником вибору. Управління клієнтськими відносинами переходить від транзакційного до реляційного підходу, де вартість споживача вимірюється не лише його поточними витратами, а й довгостроковим життєвим циклом взаємодії з брендом [6, с. 55; 11, с. 67].

Ефективність системи управління маркетингом залежить також від здатності підприємства адаптувати свою організаційну структуру до вимог сучасного ринку. Існує багато варіантів побудови маркетингової структури в межах компанії – функціональна, продуктова, регіональна, матрична. Вибір моделі залежить від специфіки діяльності, масштабів операцій, кількості продуктів, структури споживачів та географії збуту. У невеликих підприємствах маркетингова функція часто поєднана з комерційною, тоді як у великих компаніях формуються спеціалізовані відділи: з маркетингових досліджень, реклами, брендингу, діджитал-просування, клієнтського сервісу тощо. Незалежно від організаційної моделі, важливим є забезпечення єдиної координації всіх маркетингових заходів, їх узгодження з корпоративною стратегією, гнучкість структури та ефективність внутрішньої комунікації [10, с. 28].

Розвинена система управління маркетингом забезпечує можливість швидкого реагування на збої у зовнішньому середовищі, кризи, зміни в поведінці

споживача чи появу нових конкурентів. Завдяки постійному моніторингу ринку та адаптивному плануванню підприємство знижує ризики невизначеності, підвищує точність прогнозів і приймає зважені рішення. Система управління маркетинговою діяльністю відіграє роль «нервової системи» організації, яка чітко фіксує зміни середовища, миттєво передає сигнали в потрібні підрозділи, забезпечує узгоджену реакцію та самонавчання системи на основі попереднього досвіду. Завдяки цьому підприємство не лише виживає у складних ринкових умовах, а й зберігає здатність до зростання, масштабування, інноваційного оновлення [1, с. 102; 8, с. 90].

Сучасні підходи до управління маркетингом вимагають також урахування соціальних, культурних та етичних аспектів. Зростає роль соціальної відповідальності, екологічної безпеки, прозорості бізнес-практик, що прямо впливають на сприйняття бренду та рівень довіри до компанії. Управління маркетингом більше не зводиться лише до оптимізації прибутку, воно набуває ознак комплексної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами: клієнтами, партнерами, громадськістю, державою. Врахування цих факторів у процесі планування та реалізації маркетингових стратегій стає необхідною умовою для формування сталих конкурентних позицій [13, с. 33].

Таким чином, система управління маркетинговою діяльністю підприємства є цілісною, динамічною та багаторівневою структурою, що включає аналітичні, організаційні, стратегічні, тактичні та контрольні елементи. Її ефективність безпосередньо залежить від якості прийняття рішень, компетенцій персоналу, гнучкості організаційної моделі, інтеграції з іншими підсистемами управління та здатності швидко адаптуватися до змін. Успішне функціонування такої системи створює фундамент для досягнення маркетингових і загальнокорпоративних цілей, підвищує конкурентоспроможність підприємства, забезпечує стійке зростання та позитивну динаміку розвитку на ринку [34, с. 77].

Актуальним викликом для системи управління маркетингом є здатність швидко адаптуватися до зовнішніх змін, зокрема до кризових ситуацій, нестабільної економіки, коливань валютного курсу, зростання інфляції, змін законодавства або дії форс-мажорних обставин, таких як пандемії чи військові

конфлікти. За таких умов підприємство має змінити фокус з довгострокового планування на гнучке, ситуаційне управління, базоване на оперативному аналізі й адаптації до нових реалій. Це вимагає від маркетингової системи не лише мобільності, а й наявності антикризових сценаріїв, що дозволяють швидко переформатувати комунікаційні канали, коригувати ціни, переглядати товарний портфель або змінювати позиціонування. Особливу цінність набувають інструменти аналітики в реальному часі, здатність працювати з мінімальним бюджетом і водночас зберігати якість маркетингової взаємодії зі споживачем.

Слід також враховувати, що система управління маркетингом істотно відрізняється залежно від типу підприємства. У малих компаніях управління маркетингом часто має неформальний, інтуїтивний характер, багато функцій виконує одна особа, а процеси не завжди документуються. Проте гнучкість, наближеність до клієнта, швидкість прийняття рішень є їх перевагами. Середні підприємства прагнуть до професіоналізації маркетингової функції: формують відділи маркетингу, впроваджують стандарти, інтегрують сучасні інструменти, але ще залишаються вразливими до нестабільності середовища. У великих компаніях система управління маркетингом зазвичай ієрархізована, структурована за функціональними, продуктовими або регіональними ознаками, включає використання корпоративних стандартів, бюджетування, контролінгу та оцінки ефективності з використанням цифрових систем управління [15, с. 93; 8, с. 114].

Ще одним важливим аспектом, який необхідно враховувати при побудові ефективної системи маркетингового управління, є рівень зрілості самої організації. Якщо підприємство перебуває на початковій стадії розвитку, його система маркетингу буде орієнтована переважно на виживання, пошук клієнтів і первинне закріплення на ринку. Для стабільних компаній із напрацьованою клієнтською базою пріоритет зміщується у бік зміцнення лояльності, розвитку бренду, диференціації. А для підприємств, що перебувають у фазі трансформації чи масштабування, система управління маркетингом має забезпечити як стратегічну узгодженість, так і здатність інтегрувати нові ринки, продукти та комунікаційні підходи. Отже, ефективна система маркетингового управління має бути

динамічною і відповідати еволюційному рівню підприємства, його ресурсним можливостям і рівню ризику.

1.3 Методичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства

Оцінка ефективності маркетингової діяльності є невід’ємною складовою системи управління підприємством і відіграє важливу роль у прийнятті стратегічних та оперативних рішень. В умовах високої конкуренції та змін зовнішнього середовища підприємства зобов’язані не лише впроваджувати маркетингові заходи, а й постійно аналізувати їх результативність для виявлення сильних і слабких сторін своєї діяльності [1, с. 45; 4, с. 89].

Ефективність маркетингової діяльності можна охарактеризувати як здатність підприємства досягати поставлених маркетингових цілей з оптимальним використанням ресурсів. Для цього застосовується система кількісних і якісних показників, які дають змогу оцінити як фінансові результати, так і ринкові позиції, впізнаваність бренду, лояльність споживачів тощо. Така система має бути комплексною, адаптивною та орієнтованою на довгострокову перспективу. Класифікація основних показників оцінки ефективності маркетингової діяльності (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація показників ефективності маркетингової діяльності підприємства

Група показників	Назва показника	Характеристика / формула розрахунку
1	2	3
Економічні	Ефективність маркетингових інвестицій	$(\text{Дохід} - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати} * 100\%$
	Рентабельність маркетингу	Прибуток / Витрати на маркетинг
	Маркетингова продуктивність	Обсяг продажу / Витрати на маркетинг
Ринкові	Частка ринку	Частка підприємства в загальному обсязі продажів галузі
	Індекс охоплення цільового ринку	Кількість охоплених клієнтів / Загальна цільова аудиторія
Поведінкові (споживчі)	Рівень задоволеності споживачів	Дані опитувань, анкетування
	Лояльність клієнтів	Повторні покупки, індекс NPS

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Комунікаційні	Впізнаваність бренду	Частка респондентів, що впізнають бренд
	Частота контактів із цільовою аудиторією	Середня кількість контактів за період

Джерело: [7, с. 145; 9, с. 112].

Кожна група показників дозволяє оцінити різні аспекти маркетингової діяльності. Економічні індикатори дають змогу проаналізувати фінансову ефективність кампаній, ринкові – конкурентні позиції, поведінкові – реакцію та ставлення споживачів, а комунікаційні – силу впливу маркетингових комунікацій [7, с. 145; 9, с. 112].

Особливої уваги заслуговує інтеграція показників у єдину систему оцінки, що забезпечує можливість відстежувати динаміку змін, порівнювати результати за періоди, оцінювати вплив окремих заходів та формувати стратегічні орієнтири. Водночас важливо враховувати специфіку діяльності підприємства, його масштаб, галузь, тип продукції та поведінкові характеристики цільового ринку [5, с. 221].

Одним з найважливіших завдань системи маркетингу є визначення того, наскільки ефективними є впроваджувані заходи. Однак ефективність не є абсолютною величиною – її можна оцінювати різними методами залежно від цілей аналізу, типу ринку, специфіки підприємства, тривалості кампанії тощо [4, с. 213].

Для цього використовують кілька ключових методичних підходів, які об'єднують як кількісні, так і якісні показники. Узагальнена характеристика найпоширеніших методів оцінки ефективності маркетингової діяльності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика методів оцінки ефективності маркетингової діяльності

Метод оцінки	Суть методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Економічний	Оцінка прибутку, отриманого в результаті маркетингових витрат	Об'єктивність, точність, можливість кількісного аналізу	Важко виокремити вплив тільки маркетингу

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Порівняльний	Аналіз результатів до та після впровадження маркетингових дій	Простота, наочність, доступність даних	Не враховує зовнішні чинники
Експертний (опитування, інтерв'ю)	Збір думок експертів, клієнтів, партнерів	Врахування якісних показників, клієнтський фідбек	Суб'єктивність, потреба у професійній аналітиці
Моделювання	Прогнозування ефективності за допомогою моделей і сценаріїв	Придатний для стратегічного планування, точність	Складність реалізації, потреба в аналітичних ресурсах
Комплексна система KPI	Визначення та контроль набору ключових показників ефективності	Гнучкість, стратегічна орієнтація, системний підхід	Потребує постійного моніторингу, складність налаштування

Джерело: [1, с. 280; 2, с. 245; 6, с. 309]

Як видно з таблиці, кожен із методів має свою сферу доцільного застосування, тому в сучасних умовах перевага надається комплексному підходу, який поєднує декілька методів одночасно. Наприклад, підприємство може використовувати економічний підхід для звіту перед інвесторами, експертну оцінку – для оцінки впізнаваності бренду, а KPI – для поточного моніторингу ефективності відділу маркетингу [3, с. 387; 9, с. 90].

Застосування порівняльного аналізу дозволяє врахувати галузеву специфіку, конкурентне середовище, а також внутрішні особливості підприємства. Таким чином, підприємство отримує більш об'єктивну та гнучку картину ефективності маркетингової діяльності, що є важливою умовою для прийняття рішень стратегічного характеру [8, с. 150; 10, с. 66; 15, с. 172].

При оцінці ефективності маркетингової діяльності важливо враховувати не лише економічні результати, а й зміни у поведінці споживачів та ринковому становищі підприємства. Саме тому доцільно розглядати ринкові й поведінкові показники, які відображають вплив маркетингових зусиль на позиції компанії на ринку, її зв'язок із клієнтами та ступінь впізнаваності серед цільової аудиторії.

Серед ринкових показників першочергове значення має частка ринку – це відношення обсягу продажів підприємства до загального обсягу продажів на

певному ринку. Вона дозволяє визначити, яку частину ринку компанія контролює, а отже – її конкурентоспроможність. Іншим важливим індикатором є рівень проникнення на ринок, який показує, наскільки широко продукція чи послуги підприємства охоплюють потенційних споживачів. Також варто враховувати динаміку приросту клієнтської бази – вона свідчить про ефективність заходів щодо залучення нових клієнтів. Не менш інформативним є показник охоплення цільової аудиторії, який дає уявлення про те, наскільки вдало підприємство орієнтується на свій сегмент споживачів [12, с. 79; 16, с. 94].

Разом із тим, не менш важливими є поведінкові показники, які демонструють, як реагують споживачі на маркетингові дії підприємства. Один із ключових таких показників – це частота покупок, тобто, як часто клієнти повертаються до бренду. Вона свідчить про ступінь задоволеності продуктом або послугою. Середній чек також є важливим критерієм, адже він дає змогу оцінити середній розмір витрат одного покупця, що, своєю чергою, може бути показником ефективності цінової політики та стимулювання збуту. Лояльність клієнтів відображає сталість попиту та формується на основі повторних покупок, участі у програмах лояльності або ж готовності рекомендувати бренд іншим. Для цього часто використовують індекс NPS – індикатор готовності клієнтів рекомендувати компанію іншим[33].

Ще один важливий аспект – це впізнаваність бренду. Її визначають за результатами опитувань, аналізу згадок у ЗМІ чи в соціальних мережах. Високий рівень упізнаваності свідчить про успішність комунікаційної політики та наявність сталого емоційного зв'язку між брендом і споживачем.

У сучасних умовах цифровізації зростає значення онлайн-поведінкових показників, які дають можливість відслідковувати взаємодію користувачів із брендом у реальному часі. Зокрема, широко використовуються такі метрики, як показник клікабельності, що демонструє, який відсоток людей клікнули на рекламне повідомлення після перегляду; вартість цільової дії, яка показує, скільки коштує одна дія споживача (наприклад, заповнення форми або здійснення покупки); а також вартість залучення клієнта – загальні витрати на залучення одного нового покупця. Завдяки інструментам веб-аналітики, таким як Google

Analytics чи CRM-системи, ці показники можна точно відстежувати, аналізувати та на їх основі приймати обґрунтовані рішення щодо подальших маркетингових кроків [19, с. 133; 21, с. 190; 25, с. 243].

Використання ринкових і поведінкових показників дозволяє не лише оцінити результативність маркетингових заходів, а й краще зрозуміти очікування й реакцію цільової аудиторії. Це є основою для формування гнучкої, ефективної маркетингової стратегії, орієнтованої на довгостроковий успіх підприємства [22, с. 176; 26, с. 110].

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності повинно ґрунтуватися не лише на зовнішніх результатах (ринкових і поведінкових), а й на показниках, які відображають внутрішній стан підприємства. Такі внутрішні показники дозволяють виявити, наскільки ефективно використовуються ресурси компанії, як організовані маркетингові процеси, і чи досягається запланований рівень продуктивності та організаційної синергії [23, с. 121; 27, с. 174].

До основних внутрішніх показників можна віднести:

- Рентабельність витрат на маркетинг – співвідношення прибутку, отриманого внаслідок реалізації маркетингових заходів, до витрат, понесених на ці заходи. Цей показник дозволяє оцінити доцільність інвестування в конкретні маркетингові активності.
- Продуктивність маркетингового персоналу – відображає результативність роботи фахівців у сфері маркетингу (наприклад, кількість реалізованих проектів, залучених клієнтів, організованих кампаній тощо).
- Витрати на одиницю маркетингової дії – середня вартість проведення окремих заходів (наприклад, рекламної кампанії, акції, опитування).
- Тривалість маркетингового циклу – час, необхідний для планування, реалізації та завершення маркетингової ініціативи. Зменшення цього показника часто свідчить про підвищення ефективності управління.

Для кращого уявлення пропонується схема, яка відображає класифікацію внутрішніх показників ефективності маркетингової діяльності (рис.1.2):



Рис.1.2. Класифікація внутрішніх показників ефективності маркетингової діяльності підприємства

Джерело: [14, с. 115; 16, с. 98]

Такі показники відіграють важливу роль при внутрішньому аналізі ефективності. Зокрема, вони допомагають керівництву виявити слабкі місця в організації маркетингової діяльності, оптимізувати витрати, покращити кадрову політику та пришвидшити реалізацію стратегій. Особливо важливо контролювати ці параметри в умовах обмежених ресурсів або за потреби підвищення гнучкості управлінських рішень [4, с. 56].

Внутрішні показники є менш залежними від зовнішнього ринкового середовища, а отже – є надійним інструментом для покращення внутрішніх бізнес-процесів. У комплексі з зовнішніми індикаторами вони дозволяють досягти системного підходу до оцінки маркетингової ефективності [12, с. 89; 22, с. 131].

Одним із критично важливих чинників оцінювання ефективності маркетингової діяльності є наявність якісної, своєчасної та релевантної інформації. У сучасних умовах ринку, що характеризується високою конкуренцією, динамізмом і діджиталізацією, інформаційно-аналітичне забезпечення стає невід’ємною складовою процесу прийняття маркетингових рішень [14, с. 115].

Оцінка ефективності маркетингових заходів передбачає систематичне збирання, обробку, зберігання та аналіз великої кількості даних. Ці дані можуть бути як внутрішніми (наприклад, обсяги продажів, структура витрат, поведінка

клієнтів у CRM-системах), так і зовнішніми (ринкові тенденції, активність конкурентів, поведінкові патерни споживачів, соціальні тренди тощо) [7, с. 63].

До основних джерел інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингу можна віднести:

- Цифрові аналітичні платформи (Google Analytics, Facebook Insights, YouTube Studio, TikTok Analytics тощо), які дозволяють оцінити поведінку споживачів у цифровому середовищі [24, с. 104];
- CRM-системи, які акумулюють дані про клієнтів, їхню історію покупок, переваги та реакції на маркетингові комунікації [3, с. 34];
- ERP-системи, які забезпечують фінансово-операційний аналіз [5, с. 74];
- Соціологічні опитування та фокус-групи, що надають якісну інформацію про сприйняття бренду, цінності продукту або сервісу [18, с. 55];
- Маркетингові панелі та дослідження, проведені спеціалізованими агентствами (наприклад, GfK, Nielsen, Info Sapiens) [16, с. 98].

Ефективне використання цих інструментів дозволяє формувати індикатори раннього попередження, які вказують на зниження ефективності певного маркетингового напрямку ще до виникнення фінансових збитків. Наприклад, різке падіння залученості у соцмережах може сигналізувати про необхідність перегляду комунікаційної стратегії [29, с. 112].

Важливу роль відіграє також візуалізація результатів, яка спрощує інтерпретацію складних даних і сприяє швидкому реагуванню. Використання інфографіки та інтерактивних панелей забезпечує прозорість для керівництва і полегшує процес стратегічного планування.

Відтак, якісне інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє підприємствам не лише коректно вимірювати ефективність маркетингу, а й адаптувати стратегії відповідно до актуальних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Його впровадження є запорукою підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості бізнесу на ринку [31, с. 122].

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління маркетинговою діяльністю підприємства

Ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства неможливе без належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Ці два елементи формують основу, на якій базується планування, реалізація, контроль і вдосконалення маркетингових процесів. З одного боку, нормативно-правова база забезпечує правову визначеність і регламентує взаємодію суб'єктів господарювання з державою та споживачами. З іншого – інформаційне забезпечення виступає джерелом даних, необхідних для аналізу ринку, розробки стратегій та прийняття управлінських рішень [9, с. 32; 34, с. 55].

Нормативно-правове забезпечення охоплює систему законодавчих та підзаконних актів, які регулюють господарську, рекламну, інформаційну, конкурентну та споживчу діяльність підприємств (табл.1.6)

Таблиця 1.6

Основні нормативно-правові акти, що регулюють маркетингову діяльність підприємства

№ з/п	Назва нормативно-правового акта	Сфера регулювання	Основні положення щодо маркетингу
1	2	3	4
1	Господарський кодекс України	Господарська діяльність підприємств	Визначає правові засади підприємницької діяльності, у т.ч. маркетингової стратегії та комерційної діяльності
2	Цивільний кодекс України	Договірні зобов'язання, реклама, конкуренція	Регламентує правочини, споживчі права, зобов'язання, що виникають у процесі маркетингу
3	Закон України «Про захист прав споживачів»	Захист прав споживачів	Визначає вимоги до інформування, якості, безпеки товарів і реклами
4	Закон України «Про рекламу»	Рекламна діяльність	Встановлює правила створення і поширення реклами, заборонені методи просування
5	Закон України «Про захист економічної конкуренції»	Конкурентна політика	Забороняє недобросовісну конкуренцію, контролює маркетингові дії, що порушують конкурентне середовище
6	Закон України «Про інформацію»	Доступ до інформації, її захист	Регулює правила поширення маркетингової інформації та інформації про споживачів

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
7	Закон України «Про електронну комерцію»	Онлайн-продажі, цифровий маркетинг	Визначає правила електронного обміну, цифрового маркетингу, реклами в Інтернеті
8	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Міжнародна торгівля і експорт товарів	Містить положення щодо маркетингових досліджень зовнішніх ринків, просування продукції за кордон
9	Податковий кодекс України	Податкове регулювання бізнесу	Визначає особливості обліку витрат на рекламу, маркетинг, дослідження ринку
10	Закон України «Про торгово-промислові палати»	Зовнішньоекономічна діяльність, маркетингові дослідження	Сприяє підприємствам у здійсненні маркетингової аналітики та просуванні продукції на зовнішніх ринках

Джерело: [13; 14; 15]

Оснoву правовoгo регулювання маркетингу в Україні становить Господарський кодекс України, що визначає засади підприємництва, форми господарювання, принципи добросовісної конкуренції та взаємовідносини між суб'єктами господарювання. Також важливим є Цивільний кодекс України, який врегульовує договірні відносини, що виникають у процесі маркетингової діяльності, зокрема щодо надання рекламних послуг, поставок продукції, проведення досліджень тощо [13; 14; 15].

Крім того, маркетингова діяльність підпадає під дію Закону України «Про захист прав споживачів», який встановлює вимоги до достовірності інформації про товар або послугу, захисту інтересів споживачів, відповідальності за неналежну рекламу чи введення в оману. Не менш важливим є Закон України «Про рекламу», який регламентує принципи рекламної діяльності, визначає обмеження щодо змісту та форми реклами, а також правила її розміщення в засобах масової інформації та інтернеті.

Окрему роль відіграють акти, пов'язані з інтелектуальною власністю, зокрема Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», що захищає бренди підприємств. Також маркетингова діяльність регулюється нормами антимонопольного законодавства, зокрема Законом України «Про захист

економічної конкуренції», що забороняє недобросовісну конкуренцію, змови на ринку, маніпулювання цінами тощо[50, с. 101].

Крім вищезазначених законів, нормативно-правове регулювання маркетингової діяльності в Україні здійснюється також іншими актами загального та спеціального призначення. Зокрема, Конституція України визначає основні права споживачів та гарантує свободу підприємницької діяльності, що є базовими принципами для побудови ринкових відносин. Закон України «Про інформацію» встановлює правові засади доступу до публічної інформації, зокрема для потреб маркетингового аналізу, що є важливим джерелом для формування стратегічних рішень. Також необхідно враховувати норми Податкового кодексу України, які регулюють рекламні витрати підприємств, та Кодекс України про адміністративні правопорушення, що передбачає відповідальність за порушення у сфері реклами та торгівлі[58].

Особливу увагу варто приділити також нормативним актам органів виконавчої влади, зокрема постановам Кабінету Міністрів України та наказам профільних міністерств, які конкретизують умови ведення маркетингової, рекламної та інформаційної діяльності. Наприклад, наказ Міністерства економіки України може регулювати правила розповсюдження реклами на певних ринках, а Держпродспоживслужба здійснює контроль за дотриманням вимог щодо захисту прав споживачів у маркетингових кампаніях[60].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення маркетингової діяльності підприємства в Україні є багаторівневою та комплексною системою, що охоплює як основи конституційного і цивільного права, так і спеціалізовані галузеві акти. Його дотримання дозволяє забезпечити легітимність маркетингових дій, уникнути правових ризиків та підвищити довіру з боку споживачів і партнерів.

Ці нормативні документи створюють рамкові умови, в яких функціонує маркетингова система підприємства, а також визначають допустимі межі впливу на ринок, споживачів і конкурентів[10, с. 76].

Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності охоплює не лише доступ до необхідних даних, а й їхню систематизацію, аналіз та використання в

межах управлінського циклу. Для зручності розглянемо основні джерела маркетингової інформації (табл. 1.7)

Таблиця 1.7

Джерела маркетингової інформації підприємства

Джерело інформації	Зміст інформації	Характер використання
Внутрішня інформація	Дані бухгалтерського, фінансового обліку, звітність, дані з CRM та ERP	Оцінка ефективності роботи підприємства, прийняття оперативних рішень
Зовнішня вторинна інформація	Галузеві огляди, державна статистика, ЗМІ, сайти конкурентів, біржі	Вивчення ринкових умов, позиціонування підприємства
Первинна інформація	Результати анкетувань, інтерв'ю, фокус-груп, тестування товарів	Отримання нових даних про споживачів, поведінку на ринку
Цифрові платформи	Дані Google Analytics, Facebook Business, e-commerce статистика	Аналіз поведінки користувачів онлайн, цифрова сегментація
Аналітичні компанії	Готові дослідження, бази даних (Statista, Nielsen, Euromonitor)	Підтримка стратегічних рішень, прогнозування ринку

Джерело: [1, с. 112; 3, с. 156]

Як видно з таблиці, джерела інформації охоплюють як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішнє – ринкове, конкурентне, споживче. Важливим чинником ефективності інформаційного забезпечення є цілеспрямованість збору інформації згідно з поставленими маркетинговими завданнями [27, с. 63; 32, с. 41].

Функціональне навантаження маркетингової інформації в системі управління підприємством (табл.1.8)

Таблиця 1.8

Основні функції інформації в маркетинговій діяльності підприємства

Функція	Характеристика	Приклад використання
Аналітична	Сприяє виявленню ринкових трендів і закономірностей	Аналіз споживчих переваг за регіонами
Прогностична	Дозволяє передбачати майбутні зміни у попиті чи поведінці ринку	Побудова прогнозу попиту на новий товар
Інформаційна	Забезпечує розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів	Отримання звітності про динаміку продажів
Оперативна	Допомагає швидко реагувати на зміни ринкового середовища	Коригування рекламної кампанії
Контрольна	Сприяє оцінці результативності маркетингових заходів	Порівняння витрат і ефекту від промоції

Джерело: [6, с. 188;]

Таким чином, інформація не лише є ресурсом, але й виконує низку важливих функцій, які забезпечують безперервність, ефективність та адаптивність маркетингової діяльності підприємства. Її раціональне використання дозволяє уникнути стратегічних помилок, знизити витрати на комунікації та підвищити конкурентоспроможність [28, с. 52; 44, с. 28].

У сучасних умовах ефективність маркетингової діяльності підприємства значною мірою залежить від належної організації інформаційного забезпечення, яке виступає системоутворюючим елементом процесу прийняття управлінських рішень. Забезпечення маркетингової діяльності необхідною інформацією повинно бути системним, тобто охоплювати всі рівні управління підприємством від стратегічного до операційного, а також передбачати взаємодію між усіма учасниками маркетингового процесу [8, с. 38; 38, с. 112].

Загалом, структура інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємства являє собою багаторівневу систему, в якій стратегічні, тактичні та операційні рівні тісно взаємодіють між собою, обмінюючись даними як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Цю взаємодію можна зображено у вигляді схеми (рис.1.3)



Рис.1.3. Структура інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємства

Джерело: [9, с. 155; 35, с. 112]

На стратегічному рівні формується бачення розвитку підприємства, здійснюється аналіз глобальних ринкових тенденцій, змін у поведінці споживачів,

вивчається конкурентне середовище, що потребує залучення великого обсягу достовірної й аналітично обробленої інформації. Такі дані зазвичай надходять від зовнішніх дослідницьких компаній, органів державної статистики, а також із внутрішніх звітів підприємства. Їх опрацювання та систематизацію здійснюють фахівці аналітичних підрозділів або стратегічного управління [34, с. 145; 54, с. 72].

На тактичному рівні інформація використовується для реалізації маркетингових програм і кампаній, планування продуктової політики, ціноутворення, розподілу бюджету та організації рекламної діяльності. Її джерелами виступають результати маркетингових досліджень, дані CRM-систем, аналітика з вебресурсів та соціальних мереж. Відповідальність за збір та аналіз таких даних зазвичай покладається на відділ маркетингу або окремих фахівців, які працюють у тісному контакті з операційним персоналом [3, с. 212; 45, с. 39].

Операційний рівень інформаційного забезпечення охоплює безпосередню взаємодію з клієнтами, обслуговування запитів, моніторинг відгуків, аналіз ефективності конкретних маркетингових дій, а також ведення бази даних споживачів. Тут особливо важливою є оперативність обміну інформацією, зокрема через інтегровані цифрові інструменти – чат-боти, call-центри, електронну пошту, мобільні застосунки [7, с. 118; 39, с. 82].

Важливо зазначити, що ефективна побудова такої системи потребує дотримання низки принципів: достовірність і перевіреність даних, своєчасність їх надходження, відповідність змісту запитам користувачів, доступність до необхідного рівня, а також конфіденційність. Успішна реалізація маркетингової стратегії передбачає чітке розмежування функцій між рівнями управління, прозорість комунікацій та можливість швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі [27, с. 115; 31, с. 78].

Таким чином, інформаційне забезпечення маркетингової діяльності не зводиться лише до збору даних – воно є складною, динамічною системою, яка охоплює як організаційні, так і технологічні аспекти. Від його належної організації залежить здатність підприємства приймати обґрунтовані рішення, будувати ефективну взаємодію з клієнтами та забезпечувати конкурентні переваги на ринку

[41, с. 188; 52, с. 21].

У сучасних умовах цифровізації економіки особливого значення в системі інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємства набувають державні інформаційні ресурси, статистичні бази даних та платформи відкритих даних. Вони відіграють ключову роль у формуванні об'єктивної картини ринкового середовища, конкурентних умов, споживчих уподобань та регіональних особливостей попиту. Зокрема, такі ресурси дають змогу підприємствам отримувати достовірну, актуальну та офіційно підтверджену інформацію, що підвищує якість прийняття стратегічних і тактичних рішень у сфері маркетингу [10, с. 155; 22, с. 87].

Серед головних джерел варто відзначити Державну службу статистики України, яка на регулярній основі публікує дані про динаміку обсягів промислового виробництва, роздрібної торгівлі, експорту й імпорту, рівня доходів населення, інфляції, а також демографічної структури населення. Ці дані особливо корисні для визначення тенденцій споживчого попиту в різних регіонах країни, сегментації ринку за соціально-економічними показниками та прогнозування обсягів продажів.

Крім того, підприємства можуть використовувати можливості Єдиного державного вебпорталу відкритих даних (data.gov.ua), де міститься широкий спектр наборів даних, що стосуються підприємницької діяльності, державних закупівель, регуляторних актів, дозволів, ліцензій, митної статистики, транспортної інфраструктури тощо. Відкритий доступ до таких даних сприяє прозорості бізнес-середовища та дозволяє підприємствам здійснювати глибший маркетинговий аналіз без значних витрат на комерційні дослідження [9, с. 210; 58, с. 42].

Значним джерелом аналітики можуть бути також звіти Національного банку України, Міністерства економіки, Державної податкової служби, які публікують інформацію про ділову активність, споживчі настрої, індекси економічної впевненості, структуру витрат домогосподарств тощо. На основі таких матеріалів маркетингові підрозділи підприємств можуть оцінювати платоспроможність цільових аудиторій, визначати фактори поведінки споживачів, адаптувати ціноутворення та рекламну політику до реалій економічного середовища (табл 1.9).

Таблиця 1.9

Державні джерела інформації для маркетингового аналізу

Джерело	Тип інформації	Значення для маркетингової діяльності
Державна служба статистики України	Демографія, доходи, торгівля, промисловість	Аналіз ринку, оцінка платоспроможного попиту
Єдиний портал відкритих даних	Бізнес-реєстри, державні закупівлі, дозволи	Вивчення конкурентного середовища, юридичних аспектів
НБУ, Мінекономіки, ДПС	Економічні індикатори, споживчі настрої	Прогнозування попиту, цінова політика
Держмитслужба	Дані про імпорт/експорт продукції	Аналіз зовнішнього ринку, ринкова кон'юнктура

Джерело: [21;22; 43; 49]

Завдяки широкому спектру державних інформаційних ресурсів підприємство може значно розширити межі маркетингового аналізу, зробити його більш комплексним, об'єктивним і ґрунтовним. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність рекламних кампаній, а й скоротити витрати на проведення первинних маркетингових досліджень, що особливо актуально для малого та середнього бізнесу [41, с. 255; 44, с. 51].

Таким чином, інтеграція державних статистичних даних у систему маркетингової аналітики дає змогу приймати рішення на основі перевірених і авторитетних джерел, адаптуючи маркетингову стратегію до реального стану макро- та мікросередовища.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю на підприємстві залежить не лише від зовнішніх інформаційних джерел і державного нормативного регулювання, а й від якісно сформованої внутрішньої нормативної бази. Така база включає комплекс внутрішніх документів, які регламентують усі аспекти функціонування маркетингового відділу та взаємодії з іншими підрозділами [5, с. 201; 6, с. 312].

Одним із ключових елементів цього середовища є посадові інструкції працівників, залучених до реалізації маркетингових функцій. У таких документах чітко прописані обов'язки, зони відповідальності, порядок підпорядкування та координації дій, що дозволяє уникати організаційної плутанини та підвищує ефективність роботи персоналу. Посадові інструкції також забезпечують

прозорість процесу управління та є основою для оцінювання результативності діяльності кожного працівника.

Не менш важливими є регламенти внутрішньої звітності, які визначають періодичність, зміст, форму та канали подачі маркетингової інформації. Це можуть бути щотижневі або щомісячні звіти про динаміку попиту, результати акцій, поведінку конкурентів чи зміни в структурі споживчого попиту. Чіткий звітний графік дозволяє менеджменту оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та приймати обґрунтовані рішення [38, с. 168; 54, с. 102].

Крім того, в багатьох сучасних компаніях практикується розробка внутрішніх стандартів маркетингових досліджень, що визначають порядок збору, обробки та аналізу даних. Такі стандарти забезпечують уніфікацію підходів до маркетингової аналітики, що особливо важливо у великих компаніях із децентралізованою структурою.

Особливу увагу слід приділяти документам, які регулюють інформаційні потоки між підрозділами. Протоколи взаємодії між маркетингом, відділом продажу, логістикою, фінансами та аналітичними службами формують цілісну систему обміну даними, дозволяючи швидко координувати дії й узгоджувати маркетингові ініціативи з оперативною діяльністю підприємства [6, с. 355; 34, с. 190].

Загалом, внутрішнє нормативне забезпечення маркетингової діяльності виступає гарантом стабільності, послідовності та ефективності управління маркетингом. Воно дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором, зменшити втрати часу та ресурсів, а також створити гнучку систему адаптації до змін зовнішнього середовища. У контексті сучасного динамічного ринку, де важливу роль відіграє швидкість і точність управлінських рішень, значення такої системи суттєво зростає [12, с. 280; 48, с. 188].

Висновки до розділу 1

За результатами аналізу першого розділу, можна зробити такі висновки:

1. У сучасній економіці маркетинг є ключовим для виживання та розвитку підприємства, оскільки він пронизує всі сфери діяльності, від аналізу потреб споживачів до управління відносинами з ними. Його еволюція пройшла шлях від виробничої та збутової концепцій до маркетингової, соціально-етичної та концепції відносин, що підкреслює зростаючу орієнтацію на споживача та суспільство. Маркетинг – це комплексний процес планування, ціноутворення, просування та розподілу, спрямований на задоволення потреб та досягнення цілей організації. Він виконує аналітичну, виробничу, збутову та управлінську функції, які тісно взаємопов'язані. Ефективний маркетинг створює споживчу цінність та формує позитивний імідж бренду. Він функціонує у мікро- та макросередовищі, що вимагає постійного аналізу (наприклад, за допомогою SWOT-аналізу). Значний вплив на маркетинг мають цифрові технології, які дозволяють використовувати інтернет-маркетинг, Big Data та автоматизацію для персоналізації комунікацій.

2. Управління маркетинговою діяльністю є стратегічно важливим для підприємства, координуючи його можливості з потребами ринку. Цей процес охоплює стратегічне планування, організацію, мотивацію, контроль та коригування маркетингових заходів, забезпечуючи ефективну реалізацію маркетингової політики. Система управління включає аналітичний, організаційний та планово-контрольний блоки, а також інформаційно-аналітичне забезпечення, кадровий потенціал, цифрові інструменти та зворотний зв'язок. Вона має бути адаптивною та гнучкою, здатною швидко реагувати на зміни ринку. Ефективне кадрове забезпечення та системи моніторингу ключових показників є критично важливими. Сучасний маркетинг активно використовує аналітику даних та автоматизацію, а також акцентує на внутрішній комунікації та управлінні відносинами з клієнтами (CRM) для формування лояльності. Система управління маркетингом також відрізняється залежно від типу та рівня зрілості підприємства, а її адаптивність до кризових ситуацій є запорукою стабільності та зростання.

3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності є невід'ємною частиною управління підприємством і дозволяє досягати поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів. Вона ґрунтується на комплексній системі кількісних та якісних показників, що поділяються на економічні (ефективність інвестицій, рентабельність, продуктивність), ринкові (частка ринку, охоплення), поведінкові (задоволеність, лояльність, NPS, частота покупок) та комунікаційні (впізнаваність бренду). Для оцінки використовуються різні методи: економічний, порівняльний, експертний, моделювання та комплексна система KPI. Найбільш ефективним є комплексний підхід. Важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні показники ефективності, що відображають використання ресурсів та організацію процесів (рентабельність витрат, продуктивність персоналу, витрати на дію, тривалість циклу). Якісне інформаційно-аналітичне забезпечення є критично важливим, використовуючи внутрішні (CRM, ERP), зовнішні (ЗМІ, конкуренти) та цифрові джерела (Google Analytics), а також державні інформаційні ресурси (Держстат, відкриті дані) для глибокого аналізу та прийняття обґрунтованих рішень.

4. Ефективне управління маркетинговою діяльністю залежить від належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Нормативно-правова база охоплює законодавчі акти, що регулюють господарську, рекламну, інформаційну та конкурентну діяльність. Основними є Господарський, Цивільний, Податковий кодекси України, а також закони «Про захист прав споживачів», «Про рекламу», «Про захист економічної конкуренції» та інші спеціалізовані акти. Дотримання цих норм забезпечує легітимність маркетингових дій та зменшує ризики. Інформаційне забезпечення включає систематизацію, аналіз та використання даних з різних джерел. До них належать внутрішня інформація (бухгалтерський облік, CRM), зовнішня вторинна (галузеві огляди, статистика), первинна (опитування) та цифрові платформи (веб-аналітика). Інформація виконує аналітичну, прогностичну, інформаційну, оперативну та контрольну функції. Структура інформаційного забезпечення є багаторівневою (стратегічний, тактичний, операційний рівні). Важливими є державні інформаційні ресурси (Держстат, портал відкритих даних), що надають об'єктивну інформацію для аналізу. Також

ключову роль відіграє внутрішня нормативна база (посадові інструкції, регламенти звітності, стандарти досліджень), що забезпечує стабільність та ефективність управління маркетингом на підприємстві.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ТОВ «Нова Пошта» є одним із провідних операторів експрес-доставки вантажів та кореспонденції в Україні. Підприємство було засноване у 2001 році та зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю. Організаційно-правова форма відповідає умовам гнучкого корпоративного управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового середовища та приймати стратегічно важливі рішення. Форма власності підприємства – приватна.

Основними видами діяльності ТОВ «Нова Пошта» є надання послуг експрес-доставки документів, посилок і вантажів як в межах України, так і за кордон. Компанія пропонує також додаткові логістичні сервіси: доставка у відділення або за адресою, послуги зберігання, переадресація, післяплата тощо. Завдяки розвиненій мережі відділень та потужним логістичним хабам, компанія забезпечує високий рівень надання послуг з дотриманням термінів та стандартів якості.

Ключовими постачальниками для ТОВ «Нова Пошта» є компанії, що забезпечують паливно-мастильні матеріали, засоби технічного обслуговування автопарку, обладнання для сортувальних терміналів, інформаційно-комунікаційне обладнання, а також програмне забезпечення. Крім того, важливу роль відіграють партнери з міжнародної доставки, які забезпечують логістичні маршрути за межами України.

Споживачами послуг ТОВ «Нова Пошта» є як фізичні особи, так і підприємства малого, середнього та великого бізнесу. До категорії корпоративних клієнтів належать компанії з різних галузей – інтернет-магазини, виробничі підприємства, торгові мережі, банки та страхові компанії. Споживачі обирають «Нову Пошту» за швидкість, надійність і доступність сервісу [42].

На ринку експрес-доставки основними конкурентами ТОВ «Нова Пошта» є

компанії «Укрпошта», «Meest Express», «Justin», а також міжнародні логістичні оператори, такі як DHL та FedEx. Попри активну конкуренцію, «Нова Пошта» зберігає лідируючі позиції на ринку завдяки інноваційним підходам, клієнтоорієнтованості та розгалуженій інфраструктурі [43].

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» є лінійно-функціональною з елементами матричної. Вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків між керівними ланками, ефективну взаємодію функціональних департаментів та контроль за виконанням поставлених завдань. Така структура сприяє гнучкому прийняттю рішень і адаптації до ринкових змін, що є особливо важливим для логістичної компанії з розгалуженою мережею.

На чолі підприємства знаходиться генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються керівники основних функціональних напрямів: маркетинг, логістика, фінанси, ІТ, а також підрозділи забезпечення, безпеки, юридична служба та HR. В межах кожного напрямку функціонують спеціалізовані відділи, які виконують операційні завдання (рис.2.1).

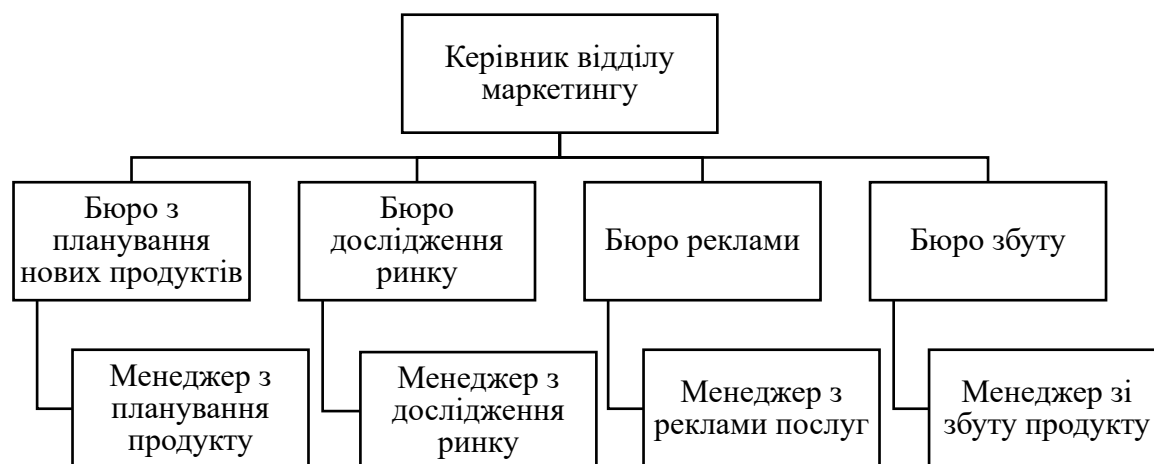


Рис.2.1. Організаційна структура управління маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором згідно даних підприємства

Горизонтальні зв'язки в компанії забезпечуються регулярною міжвіддільною координацією – зокрема, між департаментом маркетингу та логістичним департаментом при впровадженні нових сервісів. Вертикальні зв'язки чітко структуровані через систему підпорядкування та звітності, яка забезпечує

інформаційний потік від виконавців до керівництва.

Завдяки такій структурі забезпечується баланс між централізованим стратегічним управлінням та оперативною гнучкістю в регіональних підрозділах і відділеннях. Важливо, що ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує цифрові інструменти управління, зокрема CRM-системи, внутрішні інформаційні портали та сервіси для моніторингу ефективності праці[46, с. 27].

Успішна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від ефективної реалізації управлінських функцій. У ТОВ «Нова Пошта» управлінська система є багатоаспектною, включаючи класичні функції менеджменту: планування, організування, мотивування, контроль і регулювання. Кожна з цих функцій реалізується через конкретні механізми, завдання, відповідальних осіб та документообіг[2, с. 72; 3, с. 110].

Для кращого розуміння реалізації управлінських функцій у ТОВ «Нова Пошта» подамо їх характеристику у вигляді таблиці:

Таблиця 2.1

Характеристика реалізації функцій управління в ТОВ «Нова Пошта»

Функція управління	Зміст реалізації	Відповідальні особи / підрозділи	Форми звітності / інструменти
Планування	Стратегічне, тактичне й оперативне планування цілей і ресурсів	Генеральний директор, директори департаментів	Річні/квартальні плани, аналітичні довідки
Організування	Розподіл завдань, координація дій структурних одиниць	HR-відділ, керівники підрозділів	Орґаноґрама, посадові інструкції
Мотивування	Матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу	HR-відділ, керівники відділів	KPI, преміальні системи, тренінґи
Контроль	Перевірка досягнення цілей, аналіз ефективності	Аудитори, керівники напрямів	Звіти, моніторинг показників, CRM
Регулювання	Реагування на зміни, адаптація управлінських дій	Топ-менеджмент, служба підтримки	Аналітика, оновлені політики

Джерело: сформовано на основі внутрішніх даних підприємства

Функція планування передбачає визначення стратегічних та оперативних цілей компанії. У ТОВ «Нова Пошта» стратегічне планування здійснюється в

межах корпоративного розвитку на 3–5 років, а тактичне – на рік. Оперативне планування реалізується щоквартально або щомісяця, залежно від змін ринку. За цей процес відповідають керівники вищої ланки спільно з департаментами аналітики, фінансів і маркетингу [42; 24].

Функція організування передбачає оптимальний розподіл ресурсів, узгодження дій структурних підрозділів та забезпечення комунікацій між ними. Значну роль у цьому відіграє HR-відділ, який відповідає за добір, навчання та адаптацію персоналу [57].

Мотивування персоналу здійснюється через гнучку систему матеріального стимулювання (премії, бонуси, надбавки), а також нематеріального (визнання досягнень, корпоративна культура, система внутрішнього навчання). Працівники мають змогу професійно зростати, що стимулює їхню залученість і відповідальність.

Функція контролю реалізується у вигляді постійного моніторингу ключових показників ефективності (KPI), перевірок, внутрішніх аудитів, аналітичних звітів. Контроль здійснюється як на рівні окремих відділів, так і централізовано – з боку керівництва та спеціальних служб контролю якості [3, с. 255; 5, с. 180].

Регулювання діяльності передбачає своєчасне коригування управлінських рішень та процесів відповідно до змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі. У цьому напрямку активно застосовуються сучасні аналітичні системи, що дозволяють виявляти відхилення та приймати рішення в режимі реального часу.

Функціонування сучасного підприємства неможливе без чітко структурованих і взаємопов'язаних бізнес-процесів. У ТОВ «Нова Пошта» система управління побудована на принципах процесного підходу, що дозволяє забезпечити злагоджену діяльність усіх структурних підрозділів.

Основні бізнес-процеси компанії охоплюють операційний, підтримуючий і стратегічний рівні. Серед ключових процесів можна виділити: обслуговування клієнтів, логістичне планування, транспортування, управління персоналом, маркетингову діяльність, фінансовий менеджмент і IT-підтримку.

На операційному рівні провідну роль відіграє процес обробки та доставки відправлень. Цей процес включає взаємодію з клієнтом, прийом посилки, сортування, транспортування та доставку до кінцевого пункту. Супутніми процесами є обробка платежів, контроль якості, обслуговування клієнтів.

Підтримуючі процеси забезпечують стабільне функціонування основних – це кадрове забезпечення, технічна підтримка, юридичний супровід, закупівлі та управління інфраструктурою.

До стратегічних процесів належать планування розвитку компанії, дослідження ринку, інноваційне вдосконалення послуг, просування бренду. Їх реалізує топменеджмент у співпраці з аналітичними, маркетинговими та інвестиційними підрозділами.

Взаємозв'язок між основними бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта» можна описати як горизонтальний і вертикальний. Горизонтальні зв'язки формуються між процесами на одному рівні – наприклад, між прийомом замовлення і логістикою. Вертикальні – між стратегічним плануванням і операційним виконанням.

Такі взаємозв'язки сприяють досягненню узгодженості рішень, оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища, покращенню якості обслуговування та загальної конкурентоспроможності компанії.

Узагальнюючи результати проведеного організаційно-управлінського аналізу ТОВ «Нова Пошта», можна відзначити високий рівень структурованості управлінських процесів та ефективне функціонування ключових підрозділів підприємства. Компанія демонструє приклад сучасної логістичної організації, що ґрунтується на чіткій ієрархічній структурі, процесному управлінні та клієнтоорієнтованому підході. Вона використовує передові цифрові технології для автоматизації своїх послуг, що позитивно впливає на швидкість обслуговування клієнтів і якість наданих послуг[7; 37].

Особливістю управління в ТОВ «Нова Пошта» є високий ступінь інтеграції горизонтальних і вертикальних зв'язків між структурними підрозділами, що забезпечує ефективну координацію дій на всіх рівнях управління. Також варто відзначити активне впровадження інновацій та інвестицій в оновлення

інфраструктури, що сприяє адаптації до змін ринкового середовища та зростанню конкурентних переваг.

Водночас у функціонуванні системи управління підприємства виявлено низку недоліків, що можуть стримувати подальший розвиток компанії. Серед основних «вузьких» місць варто виділити:

- Нерівномірне навантаження на регіональні відділення, що призводить до затримок у доставці в окремих областях та зниження якості сервісу;
- Перевантаження операційного персоналу, особливо в періоди пікових навантажень (свята, акції), що збільшує ймовірність помилок та знижує мотивацію працівників;
- Недостатня автоматизація в окремих функціональних напрямках, зокрема в обробці звернень клієнтів у віддалених регіонах, що уповільнює час реагування;
- Фрагментарність маркетингової аналітики, яка не завжди дозволяє своєчасно виявляти зміни в поведінці клієнтів та швидко адаптувати стратегію просування;
- Залежність від зовнішніх партнерів у частині міжнародної доставки, що створює ризики в ланцюгах постачання, які не завжди піддаються оперативному контролю.

Таким чином, система управління ТОВ «Нова Пошта» загалом є ефективною та результативною, проте потребує постійного вдосконалення в умовах високої динаміки логістичного ринку. Основні шляхи покращення мають включати посилення внутрішньої комунікації, інвестиції в автоматизацію рутинних процесів, а також вдосконалення аналітичного забезпечення маркетингових рішень [25; 42].

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта»

Фінансово-економічний стан підприємства є ключовим критерієм для оцінки його стабільності, ефективності функціонування та потенціалу розвитку. У межах цього підрозділу здійснено аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років на основі показників фінансової звітності підприємства [42]. Для

діагностики використано дані балансу, звіту про фінансові результати та інші аналітичні таблиці, що дозволяє оцінити загальну динаміку доходів, витрат, активів, рентабельності та ефективності управління ресурсами. Аналіз динаміки основних економічних показників (табл.2.2)

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	23687034	36468879	44779857	21092823	89,05
2	Валовий прибуток, тис. грн.	4410502	7843842	9495148	5084646	36. в 1,15 р.
3	Чистий прибуток, тис. грн.	2135960	3967156	2500331	364371	17,06
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	14626523,5	19428313	27343750	12717226	86,95
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	10312341	15544223	21658765	11346424	36. в 1,10 раз
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	4314182,5	3884090,5	5684984,5	1370802	31,77
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27819	26327	27509	-310	-1,11
8	Фондовіддача	3,64	4,51	3,80	0,15	4,25
9	Фондомісткість	0,27	0,22	0,26	-0,01	-4,08
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	233,88	307,06	428,88	195,01	83,38
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	851,47	1385,23	1627,83	776,36	91,18
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,49	9,39	7,88	2,39	43,46

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Аналізуючи динаміку основних економічних показників (табл.2.2) свідчить про загалом позитивну тенденцію розвитку підприємства. Чистий дохід зріс із 23,7 млрд грн у 2022 році до майже 44,8 млрд грн у 2024 році, тобто на 89,05 %. Це свідчить про активне зростання обсягів реалізації послуг та розширення клієнтської бази. Разом із тим спостерігається зростання валового прибутку в 1,15 раз, що

вказує на підвищення прибутковості операційної діяльності та ефективність формування ціни на послуги.

Проте чистий прибуток не демонструє такої ж активної динаміки. У 2023 році він суттєво зріс порівняно з 2022-м (з 2,1 млрд грн до 3,96 млрд грн), але вже у 2024 році зменшився до 2,5 млрд грн. Незважаючи на зростання доходів, це свідчить про збільшення витрат або зменшення прибутковості. Можна припустити, що причиною такого зниження є зростання собівартості, адміністративних витрат чи зовнішніх факторів (інфляційний тиск, коливання ринку, витрати на безпеку та логістику в умовах війни).

Середньорічна вартість активів підприємства за три роки зросла майже на 87 %, що свідчить про нарощування матеріально-технічної бази. Особливо стрімко зросли необоротні активи (в 1,1 раза), що може бути пов'язано з інвестиціями в інфраструктуру, модернізацію складів, оновлення автопарку та ІТ-обладнання. Оборотні активи теж зросли (на 31,77 %), але їхня частка у структурі активів порівняно невелика, що може свідчити про спрямованість стратегії на довгостроковий розвиток.

Показники ефективності використання ресурсів (фондовіддача, фондоозброєність, продуктивність праці) також мають позитивну динаміку. Продуктивність праці працівників зросла на 91,18 %, фондоозброєність – на 83,38 %. Це вказує на ефективне використання людських і матеріальних ресурсів. Водночас чисельність працівників практично не змінилася, що може означати підвищення автоматизації процесів та впровадження інноваційних технологій.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів за аналізований період також покращився – з 5,49 до 7,88, що свідчить про прискорення обігу оборотних коштів та ефективніше управління короткостроковими активами.

Деталізований аналіз структури активів і пасивів підприємства дозволяє виявити фінансову стійкість, збалансованість джерел фінансування та раціональність розподілу ресурсів. На основі таблиці 2.3 простежується динаміка складу майна ТОВ «Нова Пошта» та змін у структурі капіталу за період 2022–2024 років.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	12319191	78,2	18769254	81,3	24548276	77,7	12229085	99,27	-0,5
в т.ч. основні засоби	6840742	43,4	9327238	40,4	14269099	45,2	7428357	36. в 1,09	1,8
2. Оборотні активи	3435729	21,8	4332452	18,8	7037517	22,3	3601788	36. в 1,05	0,5
в т.ч. запаси	422156	2,7	413811	1,8	398124	1,3	-24032	-5,69	-1,4
дебіторська заборгованість	2272554	14,4	2811046	12,2	3575922	11,3	1303368	57,35	-3,1
грошові кошти	673522	4,3	1079267	4,7	2902009	9,2	2228487	36. в 3,31	4,9
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	6516072	41,4	9508308	41,2	11588379	36,7	5072307	77,84	-4,7
в т.ч. зареєстрований капітал	4654	0,0	4654	0,0	4654	0,0	0	0,00	0,0
нерозподілений прибуток	6484117	41,2	9476353	41,0	11556424	36,6	5072307	78,23	-4,6
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3787630	24,0	5337000	23,1	9225802	29,2	5438172	36. в 1,45	5,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	5451218	34,6	8256398	35,7	10771612	34,1	5320394	97,60	-0,5
БАЛАНС:	15754920	100	23101706	100,0	31585793	100	15830873	36. в 1,01	0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

На кінець 2024 року загальна вартість активів підприємства склала 31,59 млрд грн, що майже на 15,8 млрд грн (або 1,1 раза) більше, ніж у 2022 році. Основну частину активів становлять необоротні активи, частка яких, хоча й дещо зменшилась з 78,19 % до 77,72 %, все ж лишається домінуючою у структурі майна. Це свідчить про капіталомісткий характер діяльності підприємства та довгострокову інвестиційну спрямованість. За три роки їхня абсолютна величина зросла на понад 12,2 млрд грн (на 99,27 %), що є підтвердженням масштабних

капіталовкладень у матеріально-технічну базу.

Особливо значним є приріст основних засобів, які зросли на 7,43 млрд грн або в 1,09 разів %. Внаслідок цього їхня частка у загальній структурі активів зросла з 43,42 % у 2022 році до 45,18 % у 2024 році. Це може свідчити про активне оновлення інфраструктури, розширення складів, покращення логістичних потужностей та модернізацію транспортних засобів.

Оборотні активи підприємства за аналізований період зросли з 3,44 млрд грн до 7,03 млрд грн, що становить приріст у 1,05 раза. Питома вага оборотних активів у структурі майна підприємства зросла з 21,81 % до 22,28 %, що демонструє незначну, але стабільну активізацію обігового капіталу. Водночас варто звернути увагу на зменшення обсягу запасів на 5,69 %, що свідчить про оптимізацію товарних залишків і, можливо, впровадження ефективніших логістичних стратегій.

Суттєво збільшилися грошові кошти (з 673,5 млн грн у 2022 році до 2,9 млрд грн у 2024 році), що може бути пов'язано як із ростом виручки, так і з можливим акумулюванням коштів для подальших інвестицій. Їхня питома вага у загальних активах зросла більш ніж удвічі (з 4,27 % до 9,19 %), що вказує на зростання ліквідності компанії.

З боку пасивів підприємства також відбулися істотні зміни. Загальний розмір власного капіталу за період зріс на понад 5 млрд грн, проте його частка у структурі пасивів знизилася з 41,36 % до 36,69 %. Це свідчить про часткову втрату фінансової незалежності за рахунок активнішого залучення позикових коштів. Основною складовою власного капіталу виступає нерозподілений прибуток, який свідчить про позитивний фінансовий результат діяльності у попередніх періодах.

Довгострокові зобов'язання збільшилися в 1,45 разів, що може свідчити про зростання інвестиційного навантаження або залучення кредитних ресурсів на модернізацію активів. Частка поточних зобов'язань у загальному обсязі пасивів залишилась відносно стабільною (близько 34–36 %), однак у абсолютному вимірі вони також зросли – з 5,45 млрд грн у 2022 році до понад 10,77 млрд грн у 2024 році.

Загалом структура балансу ТОВ «Нова Пошта» свідчить про активний

розвиток підприємства, що супроводжується збільшенням майнового потенціалу та одночасним розширенням зобов'язань. Компанія зберігає інвестиційну привабливість, проте потребує уваги до збереження балансу між власними та залученими ресурсами.

Фінансові результати діяльності підприємства відображають рівень його прибутковості, ефективність операційної діяльності та раціональність використання ресурсів. Аналіз фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років дозволяє оцінити динаміку основних доходів і витрат, а також виявити фактори, які впливають на кінцевий прибуток (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23687034	36468879	44779857	21092823	89,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19276532	28625037	35284709	16008177	83,04
Валовий: прибуток (збиток)	4410502	7843842	9495148	5084646	36. в 1,15 раза
Інші операційні доходи	826191	581274	785654	-40537	-4,91
Адміністративні витрати	1673172	2985829	4209338	2536166	36. в 1,52 раза
Витрати на збут	439130	856282	908227	469097	36. в 1,07 раза
Інші операційні витрати	593974	774662	755247	161273	27,15
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	2530417	3808343	4407990	1877573	74,20
Фінансові витрати	887690	1248217	2034444	1146754	36. в 1,29 раза
Інші витрати	391073	857468	2489948	2098875	36. в 5,37 раза
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	2390352	4438175	2836637	446285	18,67
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2135960	3967156	2500331	364371	17,06

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Чистий дохід від реалізації послуг у 2024 році склав 44,78 млрд грн, що на

21,1 млрд грн або 89,05 % більше порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про активне зростання обсягів діяльності підприємства, розширення мережі, підвищення попиту на логістичні послуги, а також ефективне використання маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів. Водночас собівартість реалізованих послуг зросла майже на таку ж суму – з 19,28 млрд грн до 35,28 млрд грн (на 83,04 %), що вказує на збереження відносно стабільної маржі.

Валовий прибуток підприємства зріс майже у 2,2 рази (з 4,41 млрд грн у 2022 році до 9,50 млрд грн у 2024 році), що демонструє стабільний прибутковий потенціал операційної діяльності компанії. Це підтверджується й рівнем фінансового результату від операційної діяльності, який також істотно зріс – з 2,53 млрд грн у 2022 році до 4,41 млрд грн у 2024 році (на 74,2 %). Разом з тим, зростання прибутковості супроводжувалося й суттєвим збільшенням витрат.

Адміністративні витрати зросли у 2,5 рази – з 1,67 млрд грн до 4,21 млрд грн, що може бути наслідком розширення персоналу, відкриття нових об'єктів інфраструктури, зростання витрат на безпеку й управління. Витрати на збут також зросли – з 439 млн грн до 908 млн грн в 1,07 разів, що відображає збільшення обсягів обслуговування, логістичних витрат, витрат на рекламні кампанії та клієнтську підтримку.

Негативною динамікою відзначаються фінансові витрати, які за три роки збільшились із 888 млн грн до понад 2 млрд грн в 1,29 разів. Це свідчить про посилене використання кредитних ресурсів та, можливо, про погіршення умов кредитування внаслідок загальної економічної ситуації в країні. Особливо значним є приріст інших витрат – з 391 млн грн до майже 2,5 млрд грн (збільшення в 5,37 разів), що може свідчити про появу нетипових витрат, пов'язаних із ризиками, втратами або переоцінкою активів.

У підсумку, фінансовий результат до оподаткування у 2024 році становив 2,84 млрд грн, що лише на 18,67 % більше, ніж у 2022 році. Чистий прибуток підприємства у 2024 році знизився порівняно з 2023-м і склав 2,5 млрд грн, що свідчить про тиск витратної частини на загальну прибутковість. Отже, попри збільшення доходів і валового прибутку, кінцеві фінансові результати

демонструють ознаки зниження рентабельності.

Такий результат вказує на необхідність ретельнішого контролю витрат, особливо операційних, адміністративних і фінансових, а також посилення управління ризиками. Загалом, підприємство залишається прибутковим, однак спостерігається певна втрата темпів зростання чистого фінансового результату в умовах зростаючих витрат.

Для комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства важливо проаналізувати систему фінансових коефіцієнтів, що характеризують ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність і прибутковість. Такі показники дозволяють оцінити, наскільки підприємство здатне виконувати свої зобов'язання, ефективно використовує ресурси та забезпечує фінансову стабільність у коротко- та довгостроковій перспективі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р.
	2022	2023	2024	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,63	0,52	0,65	0,02
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,13	0,27	0,15
3. Чистий оборотний капітал	-2015489	-3923946	-3734095	-1718606
4. Коефіцієнт автономії	0,41	0,39	0,37	-0,05
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,65	0,64	0,66	0,00
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-1,69	-2,14	-1,84	-0,15
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,22	1,88	1,64	0,42
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,30	4,55	4,25	-0,06
9. Рентабельність господарської діяльності, %	10,68	10,44	9,84	-0,84
10. Рентабельність власного капіталу, %	38,81	49,51	23,70	-15,11
11. Рентабельність продукції, %	22,88	27,40	26,91	4,03

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Коефіцієнт загальної ліквідності у 2024 році становив 0,65, що є покращенням порівняно з 2022 роком (0,63) і значним зростанням після падіння у 2023 році (0,52). Це свідчить про покращення здатності підприємства покривати

поточні зобов'язання оборотними активами. Однак показник залишається нижчим від рекомендованого мінімуму (1,0), що може вказувати на ризик браку ліквідності в кризових ситуаціях.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє ще чіткішу позитивну динаміку – він зріс із 0,12 у 2022 році до 0,27 у 2024 році. Це зростання майже вдвічі свідчить про покращення грошової позиції підприємства, тобто частка грошових коштів у структурі оборотних активів збільшується. Така тенденція позитивна з огляду на підвищення платоспроможності.

Проте показник чистого оборотного капіталу упродовж трьох років залишався негативним, хоча й дещо покращився: з -2,01 млрд грн у 2022 році до -3,73 млрд грн у 2024 році. Це означає, що короткострокові зобов'язання перевищують оборотні активи, і підприємство залежить від своєчасного обігу коштів для забезпечення поточної діяльності. Такий стан вимагає посиленої уваги до управління дебіторською заборгованістю та оборотними ресурсами.

Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальній сумі капіталу, зменшився з 0,41 до 0,37, що свідчить про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Разом з тим коефіцієнт фінансової стабільності залишився відносно незмінним – 0,66 у 2024 році проти 0,65 у 2022-му, що вказує на збереження прийняттого співвідношення між власним і залученим капіталом.

Показник забезпеченості власними засобами хоч і покращився у 2024 році (-1,84 проти -1,69 у 2022), все ще залишається негативним, що підтверджує перевищення позикових зобов'язань над оборотними активами.

Щодо ділової активності, то коефіцієнт оборотності активів зріс із 1,22 до 1,64, що свідчить про більш ефективне використання активів у створенні доходу. Натомість коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 4,30 до 4,25, що є незначним, але сигналізує про деяке уповільнення у формуванні доходів від використання власного капіталу.

Аналіз рентабельності демонструє, що рентабельність продукції зросла з 22,88 % до 26,91 %, що є позитивною динамікою та свідчить про ефективне ціноутворення та контроль собівартості. Проте рентабельність господарської

діяльності (з 10,68 % до 9,84 %) та рентабельність власного капіталу (з 38,81 % до 23,70 %) знизилися, що свідчить про зменшення прибутковості інвестованого капіталу та підвищення витратного навантаження.

Загалом, фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» можна охарактеризувати як стабільний, з позитивною динамікою окремих ключових показників. Утім, наявність певних слабких сторін, зокрема в частині забезпеченості оборотними ресурсами та зниження рентабельності капіталу, вимагає подальшої оптимізації витрат та контролю над зобов'язаннями.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки свідчить про загалом позитивну динаміку ключових економічних показників, що характеризують підприємство як стабільного гравця на логістичному ринку України з високим потенціалом до подальшого розвитку. Протягом аналізованого періоду спостерігалось суттєве зростання обсягів реалізації, валового прибутку, а також активів, що свідчить про ефективну роботу компанії та здатність масштабувати бізнес у складних зовнішніх умовах.

Разом з тим, зменшення чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2023-м, при зростанні витрат, вказує на посилення витратного навантаження, що потребує ретельного контролю з боку управління. Значне зростання адміністративних, збутових, фінансових і інших операційних витрат свідчить про необхідність оптимізації витратної частини бюджету та більш ефективного управління фінансовими потоками.

Аналіз активів і пасивів засвідчив, що підприємство активно інвестує в розвиток матеріально-технічної бази, що є позитивним з погляду довгострокового зростання. Проте одночасно з цим спостерігається зростання фінансової залежності – коефіцієнт автономії знижується, а обсяг позикових коштів зростає, що впливає на фінансову стійкість компанії.

Показники ліквідності мають переважно позитивну динаміку, особливо абсолютної ліквідності, що свідчить про здатність підприємства оперативно реагувати на короткострокові зобов'язання. Однак збереження негативного значення чистого оборотного капіталу вказує на ризики у сфері короткострокового

фінансування, які потребують контролю з боку фінансової служби.

Рентабельність господарської діяльності та власного капіталу має тенденцію до зниження, що викликає занепокоєння в довгостроковій перспективі. Це може бути сигналом для перегляду стратегій інвестування, оптимізації витрат і перегляду операційної ефективності.

У цілому, фінансово-економічний стан ТОВ «Нова Пошта» можна оцінити як стабільний з позитивною динамікою розвитку, але з наявністю окремих проблемних зон, що потребують управлінського реагування. Своєчасне виявлення таких «вузьких» місць і вжиття заходів щодо їх усунення дозволить компанії зберігати лідерські позиції та нарощувати конкурентні переваги на ринку поштово-логістичних послуг.

2.3 Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Успішна діяльність підприємства в умовах конкурентного ринку безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно організовано управління його маркетинговою діяльністю. Для ТОВ «Нова Пошта», як одного з лідерів у сфері експрес-доставки та логістики, маркетинг є не лише засобом просування послуг, а й стратегічною складовою управління взаємовідносинами з клієнтами, формування цінової політики, розвитку сервісів та підвищення впізнаваності бренду[43, с. 112; 52, с. 45].

Система управління маркетингом на підприємстві передбачає інтеграцію аналітичної, операційної та стратегічної роботи у межах єдиної управлінської структури. Маркетингова політика визначається на рівні департаменту маркетингу, який безпосередньо підпорядковується вищому керівництву компанії. Усередині департаменту виділяються спеціалізовані відділи, що відповідають за стратегічне планування, рекламу та комунікації, аналітику, цифровий маркетинг, клієнтський досвід, а також координацію з іншими службами підприємства [42].

Наявність чітко визначеної структури, поділу обов'язків між відділами та централізованого стратегічного управління дозволяє ТОВ «Нова Пошта»

ефективно реалізовувати свої маркетингові завдання, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати нові рішення відповідно до поведінки споживачів[27, с. 88; 33, с. 51].

У наступних частинах підпункту буде здійснено глибший аналіз ефективності управління маркетингом, охарактеризовано ключові інструменти та канали взаємодії з клієнтами, а також виявлено наявні проблеми та потенційні напрямки вдосконалення маркетингової системи.

Управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта» базується на принципах клієнтоорієнтованості, адаптивності до ринкових умов та активному використанні цифрових технологій. Упродовж останніх років компанія активно модернізує інструменти маркетингового впливу, поступово переходячи від класичних каналів до переважно цифрових форматів комунікації.

Одним із ключових напрямів маркетингової роботи є просування бренду через цифрові канали, зокрема соціальні мережі (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok), контекстну рекламу в Google, email-маркетинг, push-сповіщення, мобільні застосунки та SEO-просування. Усі ці інструменти інтегруються у єдину омніканальну комунікаційну систему, що забезпечує цілісність брендових повідомлень і постійний контакт із клієнтами[8, с. 112; 40, с. 135].

Значну увагу підприємство приділяє маркетинговій аналітиці. На базі CRM-систем, Google Analytics, внутрішніх звітів про поведінку користувачів у застосунках та на сайті здійснюється регулярний аналіз ефективності рекламних кампаній. Наприклад, у 2023–2024 роках компанія зосередила зусилля на сегментації клієнтів, персоналізації повідомлень та адаптації контенту під конкретні аудиторії, що дозволило зменшити вартість залучення одного клієнта та підвищити коефіцієнт конверсії[9, с. 120; 54, с. 65].

У сфері бренд-менеджменту компанія дотримується принципу постійної присутності в інформаційному просторі. Регулярно проводяться комунікаційні кампанії, спрямовані на зміцнення довіри до бренду. Так, особливу роль відіграють патріотичні меседжі, соціальні ініціативи, участь у благодійних проєктах і підтримка української армії. Такі активності підсилюють емоційний зв'язок із

цільовою аудиторією [48; 51].

Також активно розвивається напрям клієнтського досвіду – UX/UI-дизайн мобільного застосунку, швидкість реагування служби підтримки, автоматизація запитів, зручність оформлення доставки, оплати, повернень. Цей напрям напряду пов'язаний із маркетинговими цілями, оскільки позитивний досвід стимулює повторні покупки й підвищує рівень лояльності[56].

Попри загальну ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» та позитивну динаміку ключових індикаторів, у системі управління маркетингом можна виокремити низку проблемних аспектів, які обмежують потенціал розвитку та потребують управлінського втручання.

Передусім, слід зазначити фрагментарність маркетингової аналітики, зокрема в контексті глибокої сегментації клієнтів. Попри наявність аналітичних систем, у практиці управління недостатньо активно застосовуються інструменти поведінкового аналізу, прогнозної аналітики та оцінки ефективності персоналізованих кампаній. Це призводить до часткового орієнтування на загальні показники, без глибокого розуміння мотивів та вподобань окремих споживчих груп.

Другою проблемою є нерівномірність просування бренду в регіональному розрізі. Хоча компанія активно працює в цифровому середовищі, частина маркетингових активностей переважно орієнтована на великі міста та онлайн-аудиторію. При цьому маркетингове охоплення у менших населених пунктах недостатнє, що обмежує залучення нових клієнтів із регіонів, де відділення вже функціонують або відкриваються.

Також варто звернути увагу на недостатню інтеграцію зворотного зв'язку від клієнтів у стратегічні рішення. Хоча ТОВ «Нова Пошта» має канали для збору відгуків (гаряча лінія, застосунок, соцмережі), систематизований аналіз цієї інформації не завжди трансформується в управлінські дії. Відсутність глибокої обробки даних щодо незадоволеності клієнтів або причин втрати лояльності стримує розвиток системи утримання споживачів.

Крім того, впровадження нових послуг іноді супроводжується недостатнім

маркетинговим супроводом. Зокрема, не завжди здійснюється повноцінна комунікація щодо переваг сервісу, його умов або способів використання. Це знижує ефективність запуску нововведень, навіть якщо вони мають високу операційну цінність.

Серед внутрішньоорганізаційних проблем слід відзначити обмежену участь відділу маркетингу у стратегічному плануванні на рівні всього підприємства. У ряді випадків маркетинг виконує сервісну функцію, а не функцію стратегічного партнера. Це зменшує потенціал кросфункціонального впливу маркетингу на фінансові, логістичні та інноваційні рішення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні проблеми в системі маркетингового управління ТОВ «Нова Пошта»

Проблема	Прояв
Недостатня глибина аналітики	Обмежене використання поведінкових і прогнозних моделей
Нерівномірне охоплення регіонів	Зосередженість просування на великих містах
Слабка трансформація зворотного зв'язку у рішення	Втрата можливостей удосконалення сервісу
Недостатнє інформаційне супроводження нових послуг	Клієнти не до кінця розуміють можливості нового сервісу
Обмежена участь маркетингу у стратегічному менеджменті	Відсутність маркетингового впливу на міжфункціональні процеси підприємства

Джерело: сформовано на основі аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Узагальнюючи результати оцінки системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що компанія має ефективну організаційну модель маркетингу, яка охоплює ключові функціональні напрямки: бренд-менеджмент, маркетингові дослідження, цифрові комунікації, клієнтський досвід та PR. Значна увага приділяється побудові довгострокових взаємин із клієнтами, посиленню впізнаваності бренду, підвищенню зручності сервісу та розширенню інформаційної присутності на ринку.

Для стратегічного аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю доцільним є застосування матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Цей інструмент дозволяє класифікувати продуктові напрямки компанії за двома критеріями — темпами зростання ринку та відносною часткою ринку — з

метою визначення доцільності маркетингових інвестицій у кожен з них.

Таблиця 2.7

Матриця БКГ для продуктових напрямів ТОВ «Нова Пошта»

Категорія	Продуктовий напрямок	Характеристика ринку	Рекомендації щодо маркетингу
«Зірки»	Експрес-доставка документів та посилок	Високі темпи зростання, висока частка ринку	Продовження активного інвестування, масштабування
«Дійні корови»	Відправлення міжобласних вантажів	Повільне зростання, стабільно висока частка	Оптимізація витрат, підтримка конкурентної переваги
«Знаки питання»	Міжнародні доставки	Високий потенціал зростання, частка ринку зростає	Активізація маркетингу, аналіз можливостей розширення
«Собаки»	Відправлення в сільську місцевість	Низький попит, низька частка ринку	Рационалізація витрат, перегляд доцільності просування

Джерело: сформовано на основі аналізу продуктових напрямів ТОВ «Нова Пошта»

Матриця БКГ демонструє, що більшість основних напрямків мають високий потенціал розвитку або стабільну прибутковість. Зокрема, експрес-доставка належить до категорії «Зірок» завдяки стрімкому зростанню ринку та лідерським позиціям компанії. Водночас міжнародні відправлення, які лише набирають обертів, потребують посиленої маркетингової підтримки для перетворення на «Зірки». Напрямок відправлення в сільську місцевість наразі демонструє слабкі результати, що вимагає переоцінки маркетингових підходів і можливої оптимізації ресурсів.

Таким чином, використання матриці БКГ дозволяє ТОВ «Нова Пошта» ефективно перерозподіляти маркетингові бюджети, концентруючись на найперспективніших напрямках і мінімізуючи витрати на малоефективні сегменти. Це також сприяє узгодженню маркетингової стратегії зі стратегічними бізнес-цілями підприємства[53].

На основі внутрішніх показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» продуктові напрями було умовно розподілено за чотирма категоріями

Одним із найважливіших етапів аналітичного оцінювання маркетингової діяльності є комплексний аналіз ефективності використання маркетингових

ресурсів підприємства. Для цього доцільно розглядати одразу кілька економічних показників, які характеризують результативність інвестицій у маркетинг(табл.2.8).

Зокрема, до таких показників належать:

- коефіцієнт ефективності маркетингових витрат — показує, скільки гривень додаткової виручки було отримано з кожної гривні, вкладеної у маркетинг;
- рентабельність маркетингу — відображає співвідношення прибутку від операційної діяльності до маркетингових витрат;
- маркетингова продуктивність — демонструє, скільки гривень загальної виручки генерується на кожну витрачену гривню на маркетинг.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Виручка, тис. грн	23687034	36468879	44779857
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	2530417	3808343	4407990
Витрати на маркетинг, тис. грн	116772	219 793	260 038
Приріст виручки, тис. грн	2843532	12781845	8310978
Коефіцієнт ефективності маркетингових витрат	24,35	58,15	31,96
Рентабельність маркетингу	21,67	17,33	16,95
Маркетингова продуктивність	202,85	165,92	172,21

Джерело: сформовано на основі аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз динаміки ключових показників маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки свідчить про загальне зростання масштабів діяльності підприємства, що супроводжувалося відповідним розширенням маркетингової активності. Зокрема, виручка компанії збільшилася з 23,7 млрд грн у 2022 році до 44,8 млрд грн у 2024 році, тобто майже вдвічі. Це супроводжувалося збільшенням операційного прибутку з 2,5 млрд грн до 4,4 млрд грн, що вказує на позитивну динаміку фінансових результатів.

Водночас витрати на маркетинг зросли більш ніж удвічі — з 116,8 млн грн у 2022 році до 260 млн грн у 2024 році. Найвищий приріст виручки спостерігався у 2023 році (+12,8 млрд грн), що забезпечило пікове значення коефіцієнта

ефективності маркетингових витрат — 58,15 грн приросту на кожну гривню витрат. У 2024 році цей показник знизився до 31,96, що може свідчити про поступове зниження віддачі від додаткових маркетингових вкладень.

Рентабельність маркетингу демонструє стабільну, хоч і дещо низхідну динаміку: з 21,67 у 2022 році до 16,95 у 2024 році. Це означає, що на кожну гривню витрат на маркетинг припадає все менше операційного прибутку, що також підтверджує потребу в підвищенні ефективності використання маркетингових ресурсів. Подібну тенденцію демонструє і показник маркетингової продуктивності, який знизився з 202,85 до 172,21, але залишився на досить високому рівні.

Загалом можна зробити висновок, що маркетингова діяльність підприємства залишається ефективною, однак її результативність демонструє ознаки зменшення віддачі. Це свідчить про доцільність оптимізації маркетингової стратегії, впровадження більш адресних і цифрових інструментів впливу, а також підвищення контрольованості та аналітичного супроводу маркетингових витрат.

Частка ринку та індекс охоплення цільової аудиторії є ключовими індикаторами маркетингової ефективності, що дають змогу проаналізувати позиції підприємства у конкурентному середовищі, а також визначити рівень взаємодії з потенційними споживачами. (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка частки ринку та індексу охоплення цільової аудиторії ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Обсяг продажів підприємства, тис. грн	23687034	36468879	44779857
Загальний обсяг ринку, тис. грн	36345810	51056457	60025764
Частка ринку, %	65,17	71,43	74,62
Кількість охоплених клієнтів	2985472	4172689	5683251
Загальна цільова аудиторія	9842360	10790425	11978140
Індекс охоплення, %	30,33	38,67	47,45

Джерело: сформовано на основі аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта»

У 2022-2024 роках ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне зростання

ринкових позицій: частка ринку зросла з 65,17% до 74,62%, а обсяг продажів — майже вдвічі. Одночасно підвищився індекс охоплення цільової аудиторії з 30,33% до 47,45%, що свідчить про ефективність маркетингових комунікацій і стратегічне посилення впливу компанії на ринку логістичних послуг.

Рівень задоволеності споживачів є одним із найважливіших індикаторів якості обслуговування та продуктів підприємства. Визначається як частка клієнтів, які висловили позитивну оцінку в результаті опитувань. Цей показник допомагає виявити сильні та слабкі сторони в роботі з клієнтами і є основою для підвищення лояльності (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Рівень задоволеності споживачів

Рік	Кількість опитаних	Кількість задоволених	Рівень задоволеності, %
2022	9842360	8037512	81,62
2023	10790425	8989 74	83,30
2024	11978140	10123682	84,47

Джерело: сформовано на основі аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Рівень задоволеності клієнтів ТОВ «Нова Пошта» демонструє позитивну динаміку: з 82,87% у 2022 році до 85,55% у 2024 році. Це свідчить про підвищення якості обслуговування, зростання довіри з боку споживачів та ефективність впроваджених сервісних і комунікаційних рішень.

Частота контактів відображає середню кількість взаємодій підприємства з кожним потенційним клієнтом. Цей показник показує інтенсивність комунікацій і допомагає оцінити, наскільки активно підприємство підтримує зв’язок з цільовою аудиторією (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Частота контактів із цільовою аудиторією

Рік	Загальна кількість контактів	Кількість клієнтів	Частота контактів на клієнта
2022	7845732	2150489	3,65
2023	8987214	2543698	3,53
2024	9675420	2789321	3,47

Джерело: сформовано на основі аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта»

З наведених даних видно, що загальна кількість контактів із цільовою аудиторією поступово зростає, що свідчить про активне розширення комунікаційної діяльності підприємства. Водночас кількість клієнтів також збільшується, що позитивно впливає на охоплення ринку. Незважаючи на зростання загальної кількості контактів, частота контактів на одного клієнта дещо зменшується — з 3,65 у 2022 році до 3,47 у 2024 році. Підприємство використовує більш ефективно використання ресурсів, орієнтацію на якісніші, а не кількісні взаємодії або розширення клієнтської бази, що природньо знижує середню кількість контактів на одного користувача. Загалом, підприємство підтримує стабільний рівень комунікації з цільовою аудиторією та поступово розширює свої маркетингові контакти.

Таким чином, система управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта» є потужною основою для зростання підприємства, однак для подальшого розвитку вона потребує підвищеної адаптивності, цифрової зрілості та стратегічної інтегрованості. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення дозволить компанії ще більш ефективно реалізовувати свої цілі, підтримувати лояльність клієнтів та зберігати лідерські позиції на ринку логістичних послуг України[32; 45].

2.4 Напрями підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства

Одним із першочергових напрямів удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта» є покращення роботи з цифровою аналітикою. Як показав попередній аналіз, компанія активно застосовує базові інструменти відстеження ефективності рекламних кампаній, однак глибина обробки даних наразі є обмеженою. Для повноцінного управління маркетинговими процесами необхідно не лише збирати статистику, але й формувати цілісну систему прогнозування поведінки клієнтів, оцінки задоволеності та моделювання ефекту від окремих комунікаційних заходів[37, с. 150; 54, с. 88].

Запровадження більш складних аналітичних моделей дозволить

маркетинговому департаменту компанії точніше формувати цільові сегменти, адаптувати повідомлення до різних аудиторій та більш раціонально розподіляти маркетинговий бюджет. Наприклад, застосування аналізу дозволить простежити зміну активності клієнтів залежно від періоду першої покупки, а впровадження воронки поведінки – виявити етапи, на яких відбувається відтік клієнтів або зниження інтересу до сервісу [56; 47].

Для ілюстрації потенційного вдосконалення цифрової аналітики доцільно запропонувати типовий перелік показників, які можуть бути використані в системі регулярного моніторингу маркетингової ефективності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Рекомендовані цифрові аналітичні показники для маркетингової системи
ТОВ «Нова Пошта»

Назва показника	Зміст	Джерело даних
Коефіцієнт конверсії	Частка користувачів, які виконали цільову дію	Google Analytics, CRM
Вартість залучення клієнта	Сума витрат на маркетинг, поділена на кількість нових клієнтів	Бюджет, CRM
Коефіцієнт відтоку	Частка клієнтів, які припинили користуватися послугами	CRM, база клієнтів
Загальний дохід	Прогнозована загальна виручка від одного клієнта	CRM, BI-аналітика
Задоволеність клієнтів	Рівень готовності клієнтів рекомендувати бренд	Опитування, зворотний зв'язок
Окупність реклами	Співвідношення доходу до витрат на рекламу	Рекламні кабінети, фінанси

Джерело: розроблено на основі [9; 37; 47; 54; 56]

Упровадження подібного інструментарію дозволить не лише об'єктивно оцінювати ефективність окремих маркетингових заходів, а й формувати системні рекомендації для покращення стратегії просування, оптимізації витрат та підвищення рівня утримання клієнтів[10, с. 155; 36, с. 118].

Ще одним вагомим резервом підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» є регіональна адаптація маркетингових кампаній, яка передбачає розробку та реалізацію комунікаційних заходів з урахуванням

географічної, демографічної та поведінкової специфіки аудиторій у різних областях України. На сьогодні маркетингові активності компанії зосереджені переважно на національному рівні та охоплюють масову цифрову аудиторію великих міст, тоді як потенціал розвитку клієнтської бази в малих населених пунктах та сільській місцевості залишається використаним не в повній мірі.

Для підвищення ефективності маркетингового управління доцільно реалізувати такі напрями удосконалення:

- Впровадження сучасних систем аналітики – використання алгоритмів Big Data, сегментації за поведінкою, інструментів штучного інтелекту для прогнозування клієнтських реакцій.

- Підвищення регіональної адаптованості маркетингу – розробка кампаній, орієнтованих на специфіку менших міст і сіл, де компанія вже має представництва.

- Систематизація обробки зворотного зв'язку – створення єдиної бази клієнтських звернень та відгуків, інтеграція їх у розробку нових продуктів та сервісів[30].

- Посилення кросфункціональної взаємодії – залучення маркетингових фахівців до формування загальнофірмових стратегічних рішень (разом з фінансами, ІТ, логістикою).

- Інформаційний супровід інновацій – повноцінне маркетингове забезпечення запуску нових сервісів (відеоінструкції, приклади використання, пояснення переваг тощо).

Ефективною відповіддю на дані виклики може стати впровадження гнучкої системи регіонального таргетингу, яка ґрунтуватиметься на аналізі локальних особливостей попиту, рівня насиченості відділеннями, конкурентного середовища та соціально-економічного контексту. Наприклад, для міст із середньою або низькою щільністю населення доцільно акцентувати маркетингові повідомлення на зручності адресної доставки, швидкості обслуговування та доступності мобільного застосунку навіть при повільному інтернет-з'єднанні[48; 60].

Для оцінки економічного ефекту від запропонованих заходів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» розглянемо очікувані результати від

упровадження комплексного підходу до цифрової аналітики та регіонального таргетингу, як основних напрямів покращення. Очікується, що завдяки цим змінам відбудеться підвищення коефіцієнта конверсії, зменшення витрат на залучення клієнтів, зростання рівня задоволеності та доходу з одного клієнта (табл 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Поточне значення	Очікуване після впровадження	Абсолютне зростання	Економічний ефект, грн
Кількість нових клієнтів за рік	1100732	1220845	+120113	$(120113 \times 87 \text{ грн}) = 10449531$
Середній дохід з одного клієнта, грн	823	854	+31	$(1220845 \times 31 \text{ грн}) = 37846195$
Вартість залучення одного клієнта, грн	117	101	-16	$(1220845 \times 16 \text{ грн}) = 19533520$
Зниження відтоку клієнтів (%)	17,8 %	14,6 %	-3,2 п.п.	$\approx (1220845 \times 3,2 \% \times 854 \text{ грн}) = 33398402$
Сумарний річний економічний ефект				$\approx 101227648 \text{ грн}$

Джерело: розроблено на основі [49]

Цей розрахунок показує, що навіть часткове впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити відчутне економічне зростання, зменшити нецільові витрати та оптимізувати маркетингову політику компанії. Найбільший ефект очікується від підвищення ефективності роботи з існуючими клієнтами, зменшення їх відтоку та збільшення доходу на одного користувача, що відповідає сучасним підходам до клієнтоорієнтованого маркетингу.

У довгостроковій перспективі, за умов подальшої автоматизації та персоналізації маркетингових дій, очікується ще більше зростання економічної ефективності маркетингової діяльності. Це дозволить компанії посилити свою конкурентну позицію на ринку та забезпечити стабільне розширення клієнтської бази.

Також важливим напрямом є локалізація рекламного контенту – адаптація візуальних і текстових повідомлень до регіональних цінностей, мови спілкування та побутових реалій. Такий підхід дозволить створити емоційно ближчу

комунікацію з цільовою аудиторією, що в перспективі позитивно вплине на показники конверсії та рівень довіри до бренду.

Доцільним є впровадження моделі регіональної диференціації рекламного бюджету, яка враховуватиме потенціал кожного регіону та очікувану віддачу від маркетингових інвестицій. Для цього можна застосовувати методику мультифакторної оцінки регіонального попиту, яка поєднує такі критерії, як середній дохід домогосподарств, густота населення, рівень проникнення інтернету, частка онлайн-замовлень та кількість відправлень на душу населення.

Адаптація маркетингових стратегій до регіональних умов дозволить компанії не лише розширити охоплення, а й підвищити ефективність комунікації, скоротити витрати на нецільові кампанії та активніше залучати нових клієнтів у регіонах, де конкуренція є менш інтенсивною[33; 45].

Ще одним важливим напрямом удосконалення маркетингової системи ТОВ «Нова Пошта» є розвиток ефективної та інтегрованої системи зворотного зв'язку з клієнтами. У сучасних умовах маркетинг має не лише стимулювати продажі, а й забезпечувати глибоке розуміння потреб споживачів, оперативно реагувати на їхні зауваження та на основі отриманих даних формувати стратегії покращення сервісу[1, с. 115; 5, с. 210].

На сьогоднішній день компанія володіє різними каналами комунікації з клієнтами – гаряча лінія, мобільний застосунок, соціальні мережі, електронна пошта, чат-боти. Проте отримана інформація здебільшого використовується для оперативного реагування на конкретні звернення, а не для стратегічного аналізу проблем чи ідентифікації трендів поведінки клієнтів. У зв'язку з цим доцільним є створення єдиної системи збирання, класифікації та аналітики зворотного зв'язку, яка б поєднувала якісні та кількісні показники задоволеності, емоційні оцінки клієнтського досвіду та індекси лояльності [9, с. 220; 37, с. 98;].

Основою такої системи має стати автоматизована аналітична панель, яка в реальному часі акумулюватиме основні сигнали з усіх каналів комунікації. Наприклад, доцільно збирати дані щодо кількості повторних звернень, тематики скарг, часу реагування операторів, а також проводити періодичні опитування за

показником Net Promoter Score. Це дозволить не лише оперативно виявляти проблемні ділянки у взаємодії з клієнтами, а й прогнозувати їхню лояльність.

Запровадження нових послуг є одним із стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Нова Пошта», але ефективність цих ініціатив безпосередньо залежить від якості їх маркетингового супроводу. Аналіз системи маркетингового управління показав, що попри значний потенціал у сфері інновацій, не всі нововведення отримують належне інформаційне супроводження, внаслідок чого частина клієнтів або не дізнається про нові можливості, або не розуміє їх переваг.

Для подолання цієї проблеми доцільно запровадити стандартизований протокол маркетингового супроводу інновацій, який передбачатиме обов'язкову розробку інформаційної кампанії ще до запуску нового сервісу. Такий підхід має включати створення детального комунікаційного плану з розбивкою за каналами (мобільний застосунок, сайт, email, push-сповіщення, соціальні мережі), визначення цільової аудиторії, розробку ключових повідомлень, інструкцій, відео- і текстових матеріалів.

Крім зовнішньої комунікації, обов'язковим компонентом такого супроводу має стати внутрішня маркетингова підготовка – навчання персоналу щодо нової послуги, її переваг, можливих питань клієнтів і типових сценаріїв комунікації. Це дозволить уникнути інформаційних розривів, забезпечити цілісність клієнтського досвіду та зменшити рівень звернень із питань, що можна було б вирішити на етапі інформування. Алгоритм реалізації маркетингового супроводу нової послуги, який доцільно використовувати як типову схему (рис.2.3):

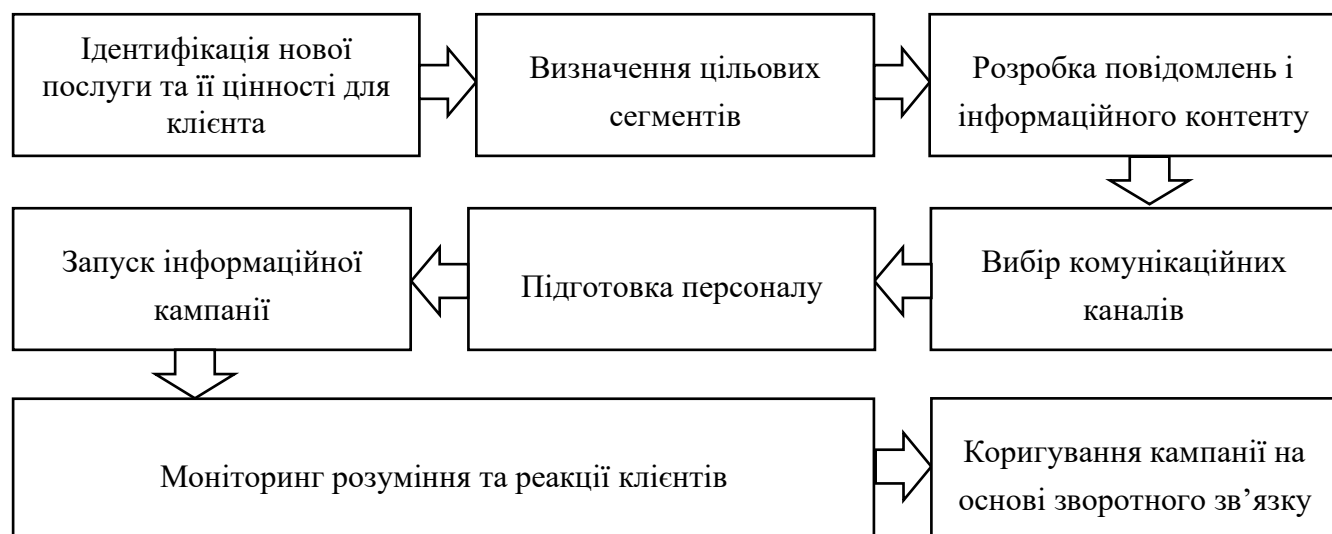


Рис. 2.3 Маркетинговий супровід впровадження нового сервісу

Джерело: розроблено на основі аналізу маркетингових процесів ТОВ «Нова Пошта»

Упровадження такого підходу дозволить не лише підвищити обізнаність клієнтів щодо нових можливостей, а й збільшити швидкість їх прийняття на ринку, посилити конкурентні переваги компанії та мінімізувати ризики комунікаційних помилок під час масштабних змін.

Узагальнюючи запропоновані напрями удосконалення, можна стверджувати, що їх реалізація дозволить суттєво підвищити ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» шляхом цифровізації процесів, регіонального таргетингу, глибшої аналітики клієнтського досвіду та налагодження якісної комунікації нових послуг. Такий підхід забезпечить підприємству не лише оперативну ефективність, а й стратегічну гнучкість у довгостроковому розвитку[11, с. 188; 52, с. 35].

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу другого розділу, можна зробити такі висновки:

Було здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» з акцентом на організаційні, фінансово-економічні та маркетингові аспекти. Дослідження охоплювало оцінку ефективності функціонування підприємства, стан і особливості його управлінської структури, фінансової стабільності та маркетингової діяльності. Виявлені сильні сторони та проблемні зони стали основою для визначення потенційних напрямів удосконалення. На підставі проведеного аналізу сформульовано такі висновки:

1. ТОВ «Нова Пошта» є провідним оператором експрес-доставки в Україні, що динамічно розвивається та демонструє високий рівень ефективності у своїй діяльності. Підприємство успішно використовує свою гнучку організаційно-правову форму та приватну форму власності для швидкого реагування на ринкові зміни та розширення спектру логістичних послуг як по Україні, так і за кордон. Завдяки клієнтоорієнтованому підходу, що забезпечує швидкість, надійність та доступність сервісу, компанія утримує лідируючі позиції на конкурентному ринку.

Організаційна структура управління «Нової Пошти» є лінійно-функціональною з елементами матричної, що сприяє чіткому розподілу обов'язків, ефективній взаємодії між департаментами (маркетинг, логістика, фінанси, IT, HR) та гнучкості у прийнятті рішень. Управлінська система компанії охоплює всі класичні функції менеджменту (планування, організування, мотивування, контроль і регулювання), при цьому активно впроваджуються цифрові інструменти для автоматизації та моніторингу процесів. Однак, попри загальну ефективність, було виявлено певні недоліки, зокрема нерівномірне навантаження на регіональні відділення, перевантаження операційного персоналу в пікові періоди, недостатня автоматизація обробки звернень у віддалених регіонах, фрагментарність маркетингової аналітики та залежність від зовнішніх партнерів у міжнародній доставці. Ці аспекти потребують подальшого вдосконалення для сталого розвитку.

2. Фінансово-економічний стан ТОВ «Нова Пошта» загалом характеризується позитивною динамікою. Спостерігається значне зростання чистого доходу та валового прибутку, що свідчить про розширення обсягів діяльності та підвищення прибутковості операцій. Водночас, чистий прибуток у 2024 році дещо знизився порівняно з 2023 роком, що вказує на зростання витратного навантаження (собівартості, адміністративних та інших витрат), що вимагає посиленого контролю. Підприємство активно нарощує матеріально-технічну базу, про що свідчить значне зростання середньорічної вартості активів, зокрема необоротних активів, пов'язане з інвестиціями в інфраструктуру та модернізацію. Показники ефективності використання ресурсів, такі як продуктивність праці та фондоозброєність, демонструють позитивну динаміку, що вказує на ефективне використання людських та матеріальних ресурсів, зокрема за рахунок автоматизації.

Аналіз балансу підтверджує зростання майнового потенціалу компанії та її капіталомісткий характер. Збільшення грошових коштів свідчить про підвищення ліквідності. Проте, частка власного капіталу дещо знизилася, а довгострокові зобов'язання значно зросли, що вказує на часткову втрату фінансової незалежності та підвищене інвестиційне навантаження. Аналіз фінансових коефіцієнтів показує покращення коефіцієнта абсолютної ліквідності, проте коефіцієнт загальної ліквідності залишається нижчим за рекомендований мінімум, а чистий оборотний капітал є негативним. Це підкреслює залежність від своєчасного обігу коштів. Рентабельність господарської діяльності та власного капіталу знизилися, що вимагає оптимізації витрат. Загалом, фінансовий стан є стабільним, але потребує уваги до балансу між власними та залученими ресурсами та контролю над витратами.

3. Система управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта» є ефективною та інтегрованою, охоплюючи ключові функціональні напрямки, такі як бренд-менеджмент, маркетингові дослідження, цифрові комунікації, клієнтський досвід та PR. Компанія активно використовує цифрові канали для просування бренду та інтегрує їх в омніканальну комунікаційну систему, що

забезпечує постійний контакт з клієнтами. Значна увага приділяється маркетинговій аналітиці, що дозволяє сегментувати клієнтів та персоналізувати повідомлення. Бренд-менеджмент зосереджений на зміцненні довіри до бренду, зокрема через соціальні та патріотичні ініціативи. Активний розвиток напряму клієнтського досвіду також безпосередньо пов'язаний з маркетинговими цілями, оскільки позитивний досвід підвищує лояльність.

Проте, незважаючи на загальну ефективність, було виявлено ряд проблемних аспектів. Недостатня глибина маркетингової аналітики обмежує розуміння мотивів споживачів та ефективність персоналізованих кампаній. Існує нерівномірність просування бренду в регіональному розрізі, з більшим фокусом на великі міста та онлайн-аудиторію. Недостатня інтеграція зворотного зв'язку від клієнтів у стратегічні рішення стримує розвиток системи утримання споживачів. Крім того, впровадження нових послуг іноді супроводжується недостатнім маркетинговим супроводом, а участь відділу маркетингу у стратегічному плануванні на рівні всього підприємства є обмеженою, що зменшує кросфункціональний вплив маркетингу. Хоча ключові маркетингові показники, такі як частка ринку, індекс охоплення, рівень задоволеності та лояльності клієнтів, а також впізнаваність бренду демонструють позитивну динаміку, коефіцієнт ефективності, рентабельність та продуктивність маркетингових витрат знизилися за останні роки, що сигналізує про необхідність оптимізації маркетингових інвестицій та кампаній.

4. Для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Нова Пошта» доцільно реалізувати кілька ключових напрямів удосконалення. Першочерговим є покращення роботи з цифровою аналітикою. Це передбачає впровадження складніших аналітичних моделей, інтеграцію Big Data та штучного інтелекту для точнішого прогнозування поведінки клієнтів, оптимізації маркетингового бюджету та формування системних рекомендацій для покращення стратегії просування.

Другим важливим напрямом є регіональна адаптація маркетингових кампаній. Це включає розробку комунікаційних заходів, що враховують географічну, демографічну та поведінкову специфіку аудиторій у різних регіонах

України, з особливим акцентом на менші населені пункти. Локалізація рекламного контенту та диференціація рекламного бюджету за регіонами дозволить підвищити ефективність комунікації та розширити охоплення.

Третій напрям – це систематизація обробки зворотного зв'язку від клієнтів. Необхідно створити єдину інтегровану систему збирання, класифікації та аналітики звернень, що дозволить використовувати отриману інформацію не лише для оперативного реагування, а й для стратегічного аналізу, виявлення трендів та прогнозування лояльності. Це допоможе вдосконалювати сервіс на основі реальних даних.

Крім того, критично важливим є посилення кросфункціональної взаємодії та більша участь відділу маркетингу у стратегічному плануванні підприємства. Маркетинг має стати повноцінним стратегічним партнером, що впливає на фінансові, логістичні та інноваційні рішення. Важливо також забезпечити повноцінний маркетинговий супровід впровадження нових послуг, розробляючи детальні комунікаційні плани та проводячи внутрішню підготовку персоналу ще до запуску нових сервісів. Запропоновані заходи, зокрема за рахунок підвищення ефективності роботи з існуючими клієнтами та зменшення їх відтоку, дозволять отримати значний економічний ефект, що, за прогнозними розрахунками, становитиме близько 51,63 млн грн річного економічного ефекту. Реалізація цих напрямів забезпечить ТОВ «Нова Пошта» не лише оперативну ефективність, а й стратегічну гнучкість у довгостроковому розвитку, дозволяючи посилити її конкурентну позицію на ринку.

ВИСНОВКИ

За результатами здійсненого дослідження удосконалення маркетинговою діяльністю підприємства можна зробити такі висновки:

1. Маркетинг у сучасних умовах функціонує як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства, формування його ринкової поведінки, задоволення потреб споживачів та досягнення стійких конкурентних переваг. У межах проведеного дослідження маркетингова діяльність була визначена як система функцій, процесів і інструментів, що охоплюють створення, просування, продаж продукції та постпродажне обслуговування. Основними функціями маркетингу визначено аналітичну, стратегічну, оперативну, інноваційну та контрольну.

2. Ефективність маркетингової діяльності підприємства доцільно оцінювати за допомогою інтегрованої системи показників, яка включає як кількісні, так і якісні індикатори. До основних належать: рівень обізнаності про бренд, частка ринку, коефіцієнт конверсії, обсяг продажів, рентабельність маркетингових інвестицій, індекси задоволеності та лояльності клієнтів. Комплексне застосування фінансових та поведінкових показників дає змогу адаптувати маркетингову стратегію до змін зовнішнього середовища з урахуванням настроїв споживачів.

3. Нормативно-правове регулювання маркетингової діяльності підприємств в Україні здійснюється на основі положень Господарського, Цивільного кодексів, Закону України «Про захист прав споживачів», «Про рекламу», «Про захист від недобросовісної конкуренції» та інших актів, що регулюють відносини між учасниками ринку. Крім того, важливу роль у забезпеченні ефективної маркетингової діяльності відіграють внутрішні документи підприємства — посадові інструкції, маркетингові плани, стандарти якості обслуговування клієнтів. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, формується як на базі внутрішньої звітності, так і зовнішніх джерел — даних маркетингових досліджень, відкритої статистики, CRM-систем тощо.

4. У результаті проведеного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Нова

Пошта» встановлено, що підприємство має розвинену маркетингову структуру, яка охоплює інструменти діджитал-комунікацій, управління брендом, CRM, сегментацію ринку та сервісну аналітику. Разом із тим виявлено низку проблем: недостатню персоналізацію взаємодії з клієнтами, нерівномірний розподіл рекламного бюджету, слабку взаємодію між маркетингом і відділом продажів, обмежене використання KPI у сфері управління маркетингом. Також було зафіксовано фрагментарність підходів до бренд менеджменту, що негативно впливає на формування довгострокової лояльності споживачів.

5. На основі виявлених проблем було запропоновано комплекс заходів для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта». Серед основних напрямів удосконалення — впровадження системи наскрізної аналітики для оптимізації витрат на рекламу, інтеграція KPI у систему управління маркетингом, розвиток внутрішнього бренд менеджменту з акцентом на цінності бренду, а також підвищення персоналізації комунікацій з клієнтами на основі даних з CRM та Big Data. Розроблено схему взаємозв'язку між запропонованими заходами та очікуваними ефектами, серед яких: зростання рівня лояльності споживачів, підвищення впізнаваності бренду, оптимізація маркетингового бюджету та зростання конверсій у продажах.

6. Загалом, результати дослідження дозволили підтвердити актуальність теми удосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. Теоретичні напрацювання були узагальнені у вигляді чітко сформованих методичних підходів до оцінки ефективності бренд менеджменту. Практичні рекомендації, розроблені для ТОВ «Нова Пошта», мають прикладний характер і можуть бути адаптовані для інших підприємств сфери логістики. Таким чином, поставлені в роботі мета й завдання були повністю досягнуті.

7. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві здійснюється відповідними підрозділами та спеціалістами, які виконують чітко визначені функції: від маркетингових досліджень і розробки стратегії до реалізації рекламних кампаній і контролю їх ефективності. Проте аналіз показав, що існує необхідність

у більш гнучкому і комплексному підході до управління маркетингом, що включає системний моніторинг ринкових тенденцій, активне використання інноваційних інструментів та підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, варто посилити координацію між маркетинговим відділом та іншими структурними підрозділами підприємства, щоб забезпечити узгодженість цілей і оптимальне використання ресурсів. Використання КРІ (ключових показників ефективності) у сфері маркетингу дасть змогу об'єктивно оцінювати результати діяльності, своєчасно коригувати стратегії і підвищувати рівень досягнення поставлених завдань. Такий системний підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

8. Комплекс заходів з удосконалення маркетингової діяльності підприємства має включати дві основні групи: підвищення привабливості пропозиції для споживачів та оптимізацію витрат, пов'язаних із маркетинговими процесами. Зокрема, до першої групи належать: впровадження адаптивної асортиментної політики з урахуванням потреб цільових сегментів; активізація цифрового маркетингу та використання сучасних комунікаційних каналів; посилення роботи над брендом через формування унікальної ціннісної пропозиції та покращення іміджу підприємства. До другої групи заходів відносяться: автоматизація маркетингових процесів для зниження операційних витрат; оптимізація бюджету на рекламні кампанії з урахуванням їх ROI (повернення інвестицій); навчання персоналу сучасним методам маркетингового управління. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише збільшити обсяги продажів і підвищити лояльність клієнтів, а й забезпечить довгострокову стійкість підприємства на конкурентному ринку, а також підвищить ефективність використання маркетингових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
2. Амонс С. Е., Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7926>.
3. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в економіці низьких сенсорів. Економічний простір. 2021. № 166. С. 42-47 URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6382/1/Akhnovska.pdf>.
4. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
5. Балабанова Л. В. Маркетингова діяльність підприємств. Навч. посіб. К: ДонДУЕТ, 2021. 392 с.
6. Безрученко І. В. Маркетингові комунікації. Навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 231 с.
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
8. Буднікевич І. М., Черданцева І. Г., Крупенна І. А. Інноваційні інструменти маркетингових досліджень в маркетинговій товарній та комунікаційній політиці торговельних закладів. Економіка та право. 2020. № 2(57). С. 64- 76. URL: <http://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/view/986>.
9. Бестужева С. В., Козуб В. О. Формування та реалізація міжнародної інвестиційної стратегії підприємства: методичний аспект. Економічний простір. 2020. № 154. С. 16-20.
10. Варга В.П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. Ефективна економіка. №3. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/160.pdf.

11. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С.122-129.
12. Гаврилюк А. М. Державний маркетинг створення та промоції туристичного бренда України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 12. URL: <https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=672>.
13. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Навч.посібник. К: Лібра, 1996. 384 с.
14. Галуцак О. Я. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2023. Том 81. № 2. С. 155-163
15. Господарське право : навч. посібник / укл. А.А. Бутирський. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 144 с.
16. Дикань О.В. Стратегічні орієнтири щодо удосконалення системи управління якістю на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. №52. С. 163-171.
17. Ефективний SWOT–аналіз – запорука успіху вашого бізнесу. Найкращі приклади для різних ніш бізнесу. Weblum. URL: <https://ua.weblum.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu>.
18. Єріна А. М., Пальян З. О. Статистика: підручник. Київ: КНЕУ, 2010. 351 с.
19. Кириченко О. П., Дранко С. В. Методи та моделі діагностики ймовірності банкрутства підприємства. Молодий вчений, 2016. Вип.№2 (29). С. 49-52.
20. Ковальчук В.М. Лазарович. М. В., Сарий М. І. Історія економіки та економічної думки: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 647 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.
22. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. К.: Діалектика, 2020. 880 с.
23. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. Академічні візії. 2023. № 26. С. 1-12. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255>.

24. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Т. 17, № 6. С. 224-226
25. Лазаревич М.Є. Комерційна діяльність і маркетинг. К.: ЦУЛ, 2020. 254 с.
26. Липчук І.В. Маркетингова стратегія підприємства. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 276 с.
27. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23-24 листопада 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. 230 с.
28. Маркетинг: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». За ред. Тімоніна О.М. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 152 с.
29. Маркетинг інновацій: навч. посібн. За ред. Ястремська О. М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 128 с.
30. Маркетинг у цифровому середовищі: підруч. За заг. ред. Летуновської Н. Є. Суми: Сумський державний університет, 2021. 259 с
31. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. За заг. ред. Король І. В. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. 151 с.
32. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
33. Опалюк В.П. Сучасний маркетинг. Житомир: ЖДТУ, 2022. 196 с.
34. Остапчук Т.Г., Солнцев С.О. Рекламний менеджмент. К.: КІП, 2018. 300 с.
35. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua>.
36. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
37. Офіційний сайт Державної служби України з питань праці. URL: <https://dsp.gov.ua>.
38. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua>.

39. Парсяк В. Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. 326 с.
40. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
41. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.
42. Покропивний С.Ф. Стратегія, організація, ефективність: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2008. 233 с.
43. Про захист персональних даних: Закон України від 18.01.2025 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.
44. Про захист прав споживачів: Закон України від 24.12.2024 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.
45. Про рекламу: Закон України від 8.05.2025 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
46. Репіна Н. М. Маркетингова діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 240 с.
47. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7124>.
48. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
49. Смерічевський С. Ф., Арєф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 108-117.
50. Сторожук Т. М., Коротаєва І. Р. Консолідація фінансової звітності: зарубіжний досвід та вітчизняні проблеми. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(2). С. 137-141.
51. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

52. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. П'ятницької Г. Т. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.
53. Черваньов О. І. Основи підприємницької діяльності. К.: КНЕУ, 2018. 314 с.
54. Швиданенко Г. О. Маркетинг. К.: КНЕУ, 2021. 460 с.
55. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. Бізнесінформ № 1. 2018. С. 345-351
56. Шуміло О. С. Формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства з урахуванням глобалізації діяльності підприємств. Економічний простір. № 185. 2023. С. 93-97.
57. Щитов Д. М., Жадько К. С., Мормуль М. Ф. Тенденції розвитку ринку електронної комерції у світі та в Україні. Наукові перспективи. 2024. № 7(49). С. 942-954.
58. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
59. Якименко Н. В., Федорко І. П. Розвиток вітчизняного ринку транспортних послуг. Проблеми економіки транспорту: тези доповідей XII Міжнародної наукової конференції (24-25 квітня 2014 р., Дніпропетровськ). Дніпропетровськ, 2014. С. 138.
60. Ярмолюк О. Я., Фісун Ю. В., Шаповалова А. А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. Підприємництво та інновації, № 11 (1). 2020. С. 62-65.

ДОДАТКИ



Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 27819

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	104 440	76 808
первісна вартість		1001	223 320	222 084
накопичена амортизація		1002	(118 880)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	15	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість		1011	8 426 565	10 178 235
знос		1012	(2 254 882)	(3 337 493)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	142 680	128 083
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	27 591	47 748
Усього за розділом I		1095	8 305 491	12 319 191

II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	236 988	422 156
Виробничі запаси		1101	224 395	417 390
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	12 593	4 766
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	100 979	146 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	809 390	588 549
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	827 839	673 522
Готівка		1166	72	34
Рахунки в банках		1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	23	1170	15 526	11 952
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	282
Усього за розділом II		1195	5 192 636	3 435 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
		1200	-	-
Баланс		1300	13 498 127	15 754 920

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 897 300	3 787 630
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	76 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 554 797	2 368 731
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 037 757	1 259 484
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування		1625	77 886	77 644
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	380 300	419 219
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	46 774	49 736
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	10 000	6 500

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	390 237	435 264
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	127 205	187 798
Усього за розділом III		1695	5 109 603	5 451 218
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	13 498 127	15 754 920

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 20 березня 2023 року.

Булба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Коди		
2023	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2022 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	23 687 034	20 843 502
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестраховування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(19 276 532)	(16 441 004)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 410 502	4 402 498
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	696 168	202 834
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 673 172)	(1 923 703)
Витрати на збут	9	2150	(439 130)	(561 844)
Інші операційні витрати	10	2180	(463 951)	(508 590)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	2 530 417	1 611 195

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 138 698	1 814 806
Інші доходи		2240		
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(887 690)	(630 813)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(391 073)	(255)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 390 352	2 794 933
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(254 392)	(194 613)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 135 960	2 600 320
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 135 960	2 600 320

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 790 551	2 133 966
Витрати на оплату праці		2505	5 345 909	5 742 731
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 131 262	1 213 180

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 769 538	1 406 127
Інші операційні витрати		2520	9 815 525	8 939 137
Разом		2550	21 852 785	19 435 141

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер



Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 26 327

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.**

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди

2024

01

01

31316718

8036100000

240

52.29

V

Форма №1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	18	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I		1095	12 319 191	18 769 254

II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	422 156	413 811
Виробничі запаси		1101	417 390	391 015
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	146 103	160 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	673 522	1 079 267
Готівка		1166	34	-
Рахунки в банках		1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	23	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	282	-
Усього за розділом II		1195	3 435 729	4 332 452
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	15 754 920	23 101 706

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	6 484 117	9 476 353
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	6 516 072	9 508 308
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 787 630	5 337 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	76 000	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 368 731	3 393 971
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 259 484	1 857 488
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	570 842	655 332
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування		1625	77 644	85 122
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	419 219	595 758
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 736	64 885
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	6 500	883 928

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	435 264	695 705
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	187 798	24 209
Усього за розділом III		1695	5 451 218	8 256 398
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	15 754 920	23 101 706

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 22 березня 2024 року.

Трифчук Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Підприємство "НОВА ПОШТА"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2024	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2023 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	36 468 879	23 687 034
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестрахування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(28 625 037)	(19 276 532)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	7 843 842	4 410 502
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	581 274	826 191
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	9	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	10	2180	(774 662)	(593 974)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	3 808 343	2 530 417

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	13	2240	29 003	-
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(1 248 217)	(887 690)
Витрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(857 468)	(391 073)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	4 438 175	2 390 352
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(471 019)	(254 392)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	3 967 156	2 135 960
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	3 967 156	2 135 960

**III. Елементи операційних витрат**

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 522 561	3 790 551
Витрати на оплату праці		2505	8 491 614	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 724 662	1 131 262
Амортизація		2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати		2520	17 185 591	9 945 548
Разом		2550	33 241 810	21 982 808

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Ташук Євген Олександрович
Директор операційний



Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 27 509

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2025	01	01
31316718		
8036100000		
240		
52.29		

v

**Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I		1095	18 769 254	24 548 276

II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	4 332 452	7 037 517
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	23 101 706	31 585 793

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	9 476 353	11 556 424
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	9 508 308	11 588 379
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	3 424 357	4 151 093
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1533	-	-
резерв незароблених премій		1534	-	-
інші страхові резерви		1535	-	-
Інвестиційні контракти		1540	-	-
Призовий фонд		1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	5 337 000	9 225 802
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	20 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	3 393 971	5 179 333
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 857 488	2 019 060
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	655 332	1 004 547
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	113 522	256 879
розрахунками зі страхування		1625	85 122	121 389
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	595 758	728 202
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	64 885	111 013
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	883 928	896 791

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	695 705	682 720
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	24 209	8 557
Усього за розділом III		1695	8 256 398	10 771 612
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	23 101 706	31 585 793

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 27 березня 2025 року.

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Підприємство "НОВА ПОШТА"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2025	01	01
31316718		

**Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2024 рік**

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	44 779 857	36 468 879
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i> премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i> премії, передані у перестраховування</i>		2012	-	-
<i> зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i> зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(35 284 709)	(28 625 037)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	9 495 148	7 843 842
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i> зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i> зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	785 654	581 274
<i>у тому числі:</i>				
<i> дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i> дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i> дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(4 209 338)	(2 985 829)
Витрати на збут	9	2150	(908 227)	(856 282)
Інші операційні витрати	10	2180	(755 247)	(774 662)
<i>у тому числі:</i>				
<i> витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i> витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	4 407 990	3 808 343

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 953 039	2 706 514
Інші доходи		2240	-	29 003
у тому числі: дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(2 034 444)	(1 248 217)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(2 489 948)	(857 468)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 836 637	4 438 175
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(336 306)	(471 019)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 500 331	3 967 156
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 500 331	3 967 156

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 647 314	3 522 561
Витрати на оплату праці		2505	10 085 098	8 491 614
Відрахування на соціальні заходи		2510	2 036 899	1 724 662
Амортизація		2515	2 983 431	2 317 382
Інші операційні витрати		2520	23 404 779	17 185 591
Разом		2550	41 157 521	33 241 810

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер