МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Бізнес-процеси та коригування бюджету маркетингових комунікацій підприємства сфери послуг»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Перчеклій Віталій Валерійович
Керівник : ст.викладач кафедри бізнес адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Верітова О.С.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Перчеклій Віталій Валерійович

1. Тема роботи «Бізнес-процеси та коригування бюджету маркетингових комунікацій підприємства сфери послуг»

керівник роботи: Верітова О.С., ст.викладач кафедри бізнес адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 471-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТУ
2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БЮДЖЕТУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА»
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА КОРИГУВАННЯ БЮДЖЕТУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
11 таблиць
6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О.С.		
2	Верітова О.С.		
3	Верітова О.С.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ В. В. Перчеклій
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. С. Верітова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 65 с., 6 рис., 11 табл., 41 джерел.

Об'єкт дослідження: процеси управління маркетинговими комунікаціями та їх бюджетуванням на підприємствах сфери послуг.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування та коригування бюджету маркетингових комунікацій через оптимізацію відповідних бізнес-процесів на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Мета дослідження: поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів формування та коригування бюджету маркетингових комунікацій на підприємстві сфери послуг (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»).

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, аналіз та синтез, фінансово-економічний аналіз, статистичний аналіз, стратегічний аналіз (PEST, SWOT), методи графічного моделювання (зокрема, нотація BPMN).

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління бізнес-процесами маркетингових комунікацій та їх бюджетування у сфері послуг, з акцентом на специфіку діджиталізації. Проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта», включаючи його організаційно-економічну характеристику, маркетингову діяльність та оцінку існуючої системи бюджетування маркетингових комунікацій.

Виявлено, що поточний бізнес-процес коригування бюджету маркетингових комунікацій на підприємстві є недостатньо гнучким та бюрократизованим, що уповільнює реакцію на динамічні зміни ринку.

Для вирішення цієї проблеми запропоновано реінжиніринг бізнес-процесу на засадах гнучкого управління. Ключові пропозиції включають створення «гнучкого резервного фонду», децентралізацію повноважень щодо оперативного перерозподілу коштів та впровадження інтегрованого KPI-дашборду для моніторингу в реальному часі. Розроблено матрицю рішень, що пов'язує відхилення KPI з конкретними управлінськими діями. Впровадження заходів дозволить скоротити цикл прийняття рішень з тижнів до днів та підвищити загальну рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) на 5-10%.

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ, БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ, КОРИГУВАННЯ БЮДЖЕТУ, СФЕРА ПОСЛУГ.

ABSTRACT

Master's qualification work: 64 p., 6 fig., 11 tables, 41 sources.

Object of research: processes of marketing communications management and their budgeting at service enterprises.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of forming and adjusting the marketing communications budget through optimization of relevant business processes on the example of Nova Poshta LLC.

Purpose of research: deepening theoretical foundations and developing practical recommendations for improving business processes of forming and adjusting the marketing communications budget at a service enterprise (on the example of Nova Poshta LLC).

Research methods: theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis, financial and economic analysis, statistical analysis, strategic analysis (PEST, SWOT), graphical modeling methods (in particular, BPMN notation).

The qualification work explores the theoretical foundations of marketing communications business process management and budgeting in the service sector, with an emphasis on the specifics of digitalization. A comprehensive analysis of the activities of Nova Poshta LLC was conducted, including its organizational and economic characteristics, marketing activities, and an assessment of the existing marketing communications budgeting system.

It was found that the current business process of adjusting the marketing communications budget at the enterprise is insufficiently flexible and bureaucratic, which slows down the response to dynamic market changes.

To solve this problem, business process reengineering based on flexible management is proposed. Key proposals include the creation of a "flexible reserve fund", decentralization of powers for the operational redistribution of funds, and the implementation of an integrated KPI dashboard for real-time monitoring. A decision matrix has been developed that links KPI deviations with specific management actions. The implementation of measures will reduce the decision-making cycle from weeks to days and increase the overall return on marketing investment (ROMI) by 5-10%.

BUSINESS PROCESSES, MARKETING COMMUNICATIONS, MARKETING COMMUNICATIONS BUDGET, BUDGET ADJUSTMENT, SERVICE AREA.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТУ .. 10
1.1 Сутність та особливості бізнес-процесів маркетингових комунікацій 10
1.2 Специфіка маркетингових комунікацій підприємств у сфері послуг в умовах діджиталізації 12
1.3 Особливості просування послуг, формування та коригування бюджету маркетингових комунікацій у цифровому середовищі 15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БЮДЖЕТУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА» 25
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» 25
2.2 Характеристика маркетингової діяльності «Нова пошта» 36
2.3 Оцінка ефективності бюджетування маркетингових комунікацій 43
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА КОРИГУВАННЯ БЮДЖЕТУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ 47
3.1 Підвищення гнучкості та ефективності бюджетування маркетингових комунікацій 47
3.2 Вдосконалення бізнес-процесів інтегрованих маркетингових комунікацій .. 51
3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів 53
ВИСНОВКИ 56
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59

ВСТУП

В умовах стрімкої діджиталізації економіки та посилення ринкової турбулентності, спричиненої глобальними економічними кризами та повномасштабними воєнними діями в Україні, підприємства сфери послуг стикаються з безпрецедентними викликами. Сфера послуг, що характеризується високою динамічністю та нематеріальністю продукту, вимушена адаптувати свої бізнес-процеси до нових реалій. Маркетингові комунікації (МК) стають ключовим інструментом боротьби за клієнта, проте традиційні підходи до їх бюджетування, що базуються на статичних річних планах, втрачають свою ефективність.

Зростання вартості залучення клієнтів у цифрових каналах та мінливість споживчої поведінки вимагають від компаній не просто формування бюджету, а розробки гнучких бізнес-процесів для його оперативного коригування. Підприємства, що не здатні швидко перерозподіляти інвестиції між каналами МК на основі аналізу даних у реальному часі, ризикують втратити ринкові позиції. Лідер ринку поштових послуг України, ТОВ «Нова Пошта», є яскравим прикладом компанії, що функціонує у висококонкурентному цифровому середовищі та потребує постійного вдосконалення управлінських процесів для збереження ефективності. Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена об’єктивною необхідністю розробки механізмів гнучкого коригування бюджетів МК, інтегрованих у загальні бізнес-процеси підприємства сфери послуг.

Теоретико-методологічні аспекти управління маркетинговими комунікаціями та бізнес-процесами знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Сутність та інструментарій маркетингових комунікацій досліджували Базака Р. В., Гамова І., Осокіна А., Риловнікова А.. Питанням трансформації маркетингу в умовах діджиталізації присвячені роботи Бариловича О. М., Кравченка О. О., Пилипенка В. О.,

Окландера М. А., Романенко О. О.. Проблеми формування та оптимізації маркетингових бюджетів розглядалися у працях Обелець Т., Сєвідової І. О., Руденко С. В. та Христенко Л., Цюпи О.. Діяльність ТОВ «Нова Пошта» як об'єкта дослідження аналізували Безтелесна Л. та ін., Гладуш О. О., Циган Р. М., Гурочкіна В. В., Лазарєва І. В. та Сокирко О. С., Шепиленко В. Ю..

Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання розробки та вдосконалення саме бізнес-процесів коригування бюджету маркетингових комунікацій на підприємствах сфери послуг, особливо з урахуванням кризових факторів та необхідності гнучкого реагування, залишається недостатньо розкритим та потребує подальших прикладних досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів формування та коригування бюджету маркетингових комунікацій на підприємстві сфери послуг (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»).

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань дослідження:

- дослідити сутність та особливості бізнес-процесів маркетингових комунікацій;
- визначити специфіку маркетингових комунікацій підприємств у сфері послуг в умовах діджиталізації;
- проаналізувати особливості формування та коригування бюджету маркетингових комунікацій у цифровому середовищі;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;
- проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити ефективність бюджетування маркетингових комунікацій на досліджуваному підприємстві;
- запропонувати шляхи підвищення гнучкості та ефективності бюджетування маркетингових комунікацій;

– розробити заходи з вдосконалення бізнес-процесів інтегрованих маркетингових комунікацій;

– обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процеси управління маркетинговими комунікаціями та їх бюджетуванням на підприємствах сфери послуг.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування та коригування бюджету маркетингових комунікацій через оптимізацію відповідних бізнес-процесів на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Теоретико-методологічною основою роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У процесі дослідження використано: методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу (для уточнення понятійного апарату та аналізу теоретичних підходів до бюджетування); методи фінансово-економічного аналізу, статистичного аналізу (для оцінки показників діяльності ТОВ «Нова Пошта»); методи стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналіз та SWOT-аналіз (для діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства); методи графічного моделювання, зокрема нотація BPMN (для візуалізації та реінжинірингу бізнес-процесів коригування бюджету).

Інформаційною базою дослідження слугували навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси, а також наукові статті та публікації з переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТУ

1.1 Сутність та особливості бізнес-процесів маркетингових комунікацій

Маркетингові комунікації є невід'ємною складовою бізнес-процесів підприємства, оскільки забезпечують взаємодію компанії із зовнішнім середовищем – споживачами, партнерами, громадськістю. Систему маркетингових комунікацій можна визначити як комплекс методів, каналів та інструментів, спрямованих на доведення до цільової аудиторії інформації про продукт чи послугу з метою підвищення обізнаності, стимулювання збуту та покращення сприйняття бренду. По суті, маркетингові комунікації мають на меті сформувати в аудиторії певні установки, що сприяють досягненню маркетингових цілей компанії (зростання попиту, лояльності тощо).

У практичній площині комплекс маркетингових комунікацій охоплює різноманітні інструменти. Традиційно розрізняють основні засоби маркетингових комунікацій – до них належать реклама, стимулювання збуту, персональний (особистий) продаж, зв'язки з громадськістю (PR), прямий маркетинг та ін. – а також синтетичні засоби, які поєднують декілька інструментів (наприклад, бренд-менеджмент, виставково-ярмаркова діяльність, спонсорство, product placement тощо) [1]. Усі ці засоби приносять максимальний ефект лише за умови їх комплексного та узгодженого застосування. Саме тому в сучасному менеджменті утвердилася концепція інтегрованих маркетингових комунікацій – тобто координації всіх каналів просування навколо єдиної стратегії та узгоджених повідомлень. Інтеграція реклами, PR, цифрового маркетингу, особистих продажів і інших активностей допомагає побудувати зручну та плідну взаємодію з цільовою аудиторією, що, своєю чергою, сприяє покращенню репутації компанії та збільшенню продажів.

Бізнес-процеси у сфері маркетингових комунікацій включають планування комунікаційної стратегії, розробку креативних рішень та контенту, вибір і мікс каналів (медіапланування), реалізацію комунікаційних кампаній, а також моніторинг та оцінювання їх результативності. Важливо, що сучасні маркетингові комунікації все більше спираються на дані та технології (CRM-системи, аналітичні панелі, programmatic-реклама тощо) для персоналізації звернень і автоматизації комунікаційних процесів. Таким чином, управління маркетинговими комунікаціями перетворюється на безперервний процес, що вимагає координації між різними підрозділами компанії (відділ маркетингу, продаж, служба підтримки) і гнучкого реагування на зворотний зв’язок від цільової аудиторії.

Маркетингові комунікації є невід’ємною складовою комплексу маркетингу, що забезпечує двосторонній зв'язок між підприємством та його цільовими аудиторіями з метою інформування, переконання та нагадування про продукт, а також побудови довгострокових відносин [1, 4]. У сфері послуг роль маркетингових комунікацій суттєво посилюється через специфічні характеристики послуги: нематеріальність, нерозривність виробництва і споживання, неоднорідність (мінливість) якості та нездатність до зберігання [2, 12].

Нематеріальність змушує компанії «матеріалізувати» свою пропозицію через візуальні образи, брендинг, дизайн приміщень та відгуки клієнтів. Наприклад, логістична компанія продає не просто «перевезення», а «швидкість, надійність та зручний сервіс». Нерозривність виробництва і споживання означає, що персонал, який надає послугу (кур'єри, оператори відділень), стає частиною маркетингової комунікації. Тому до комплексу маркетингових комунікацій у сфері послуг, окрім традиційних елементів (реклама, PR, стимулювання збуту, прямий маркетинг, digital-маркетинг), необхідно включати так звані «внутрішні комунікації» (internal marketing), спрямовані на власний персонал [13].

Як узагальнено на рис. 1.1, система МК у сфері послуг має враховувати не лише зовнішні (клієнти, партнери), але й внутрішні (персонал) та інтерактивні (процес надання послуги) комунікації.

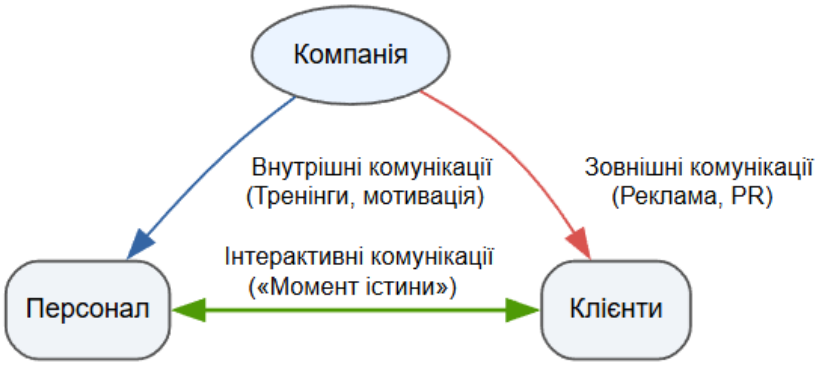


Рисунок 1.1 – Модель інтегрованих маркетингових комунікацій у сфері послуг [13, 24]

Наведена схема (рис.1.1) демонструє триєдину модель маркетингових комунікацій для сфери послуг. Зовнішні комунікації – це класична реклама та PR (компанія – клієнти). Внутрішні комунікації – це тренінги та мотивація персоналу (компанія – персонал). Інтерактивні комунікації – це найважливіший етап, де відбувається взаємодія персоналу з клієнтом у «момент істини» (персонал – клієнт) [4, 8, 12, 15, 18]. Ефективність всієї системи залежить від узгодженості цих трьох напрямків.

1.2 Специфіка маркетингових комунікацій підприємств у сфері послуг в умовах діджиталізації

Маркетингові комунікації підприємств сфери послуг зазнають кардинальних змін під впливом цифровізації економіки. Діджиталізація (цифрова трансформація) бізнесу стала одним із ключових глобальних трендів, який не оминув і сферу маркетингу послуг. Цифровий маркетинг визначається як використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування підприємства та його продуктів чи послуг. У сучасних умовах частка витрат на

цифрові інструменти маркетингу стрімко зростає і вже становить близько 25% від загального бюджету маркетингу компаній. Підприємства, що активно впроваджують цифрові комунікації, в середньому на чверть прибутковіші за конкурентів, які цього не роблять. Це підкреслює, що цифрові комунікації перетворилися з допоміжного інструменту на обов'язковий фактор успіху в маркетингу послуг [25].

Сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій у сфері послуг характеризуються посиленим клієнтоорієнтованим підходом та впровадженням інноваційних цифрових технологій. Маркетинг усе більше орієнтується на просування послуг через інтернет і соціальні мережі, використання хмарних технологій та штучного інтелекту для розуміння ринку. Головним трендом стала персоналізація та клієнтоорієнтованість – індивідуальний підхід до кожного споживача за допомогою аналізу даних та адаптації контенту. Підприємства вимушені швидко підлаштовуватися під ці глобальні тенденції цифрового маркетингу, адже інакше вони ризикують втратити можливості для зростання.

Іншим важливим трендом є омніканальні комунікації – інтеграція всіх каналів взаємодії з клієнтом в єдину систему. Омніканальний підхід передбачає паралельне використання різних каналів (веб-сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, email тощо) з узгодженим повідомленням та єдиною базою знань про клієнта. Такий підхід забезпечує безшовний досвід для споживача, коли інформація та сервіс доступні незалежно від обраного каналу. Це стало можливим завдяки розвитку технологій збору і об'єднання даних про поведінку споживачів та впровадженню CRM-систем нового покоління [26].

Ще один помітний тренд – активна присутність підприємств у соціальних мережах. Соціальні медіа перетворилися на провідний канал комунікації зі споживачами у сфері послуг. Кількість користувачів соціальних мереж у світі у 2020 році досягла 3,8 млрд і продовжує зростати, що зумовлює необхідність для сервісних компаній бути активними на платформах Facebook, Instagram, YouTube, TikTok тощо. Поширюється явище інфлюенсер-маркетингу, в тому

числі із залученням віртуальних інфлюенсерів – штучно створених персонажів. Ці віртуальні лідери думок демонструють залученість аудиторії, що майже втричі перевищує показники реальних блогерів, і стають новим специфічним інструментом цифрових комунікацій брендів.

Для зручності узагальнення наведемо ключові сучасні тренди цифрових маркетингових комунікацій у сфері послуг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сучасні тенденції цифрових маркетингових комунікацій у сфері послуг [4, 7, 21, 28, 31]

Тенденція	Характеристика
Посилена клієнтоорієнтованість і персоналізація	Індивідуалізація спілкування з клієнтом, адаптація контенту і пропозицій під конкретного споживача на основі даних та аналітики. Мета – підвищити задоволеність та лояльність клієнтів.
Омніканальні комунікації	Інтеграція всіх каналів взаємодії в єдину систему для забезпечення цілісного досвіду. Узгоджені повідомлення через веб-сайт, мобільні застосунки, соцмережі, email тощо, спільна база даних про клієнтів.
Активність у соціальних мережах та контент-маркетинг	Постійна присутність на популярних соціальних платформах, взаємодія з аудиторією через ці канали. Створення релевантного контенту (відео, статті, дописи) для підвищення залученості. Використання інфлюенсерів для просування послуг, в т.ч. віртуальних.
Використання Big Data та AI	Застосування аналітики великих даних і алгоритмів штучного інтелекту для сегментації ринку, прогнозування поведінки споживачів, автоматизації маркетингових рішень (рекомендації, чат-боти підтримки тощо).
Мобільний маркетинг	Орієнтація на користувачів смартфонів: адаптивні мобільні сайти, власні мобільні додатки для надання послуг, push-сповіщення. Зростання частки мобільного трафіку і транзакцій спонукає компанії впроваджувати принцип “mobile first”.

Невід’ємною складовою сучасних тенденцій є впровадження аналітики великих даних та штучного інтелекту. Великі масиви даних (Big Data) у поєднанні з AI дозволяють глибоко вивчати поведінку споживачів, прогнозувати попит та формувати високотаргетовані пропозиції. Згідно з дослідженнями, новітні IT-рішення – такі як Big Data, штучний інтелект та машинне навчання – відкривають значні можливості для вдосконалення маркетингового інструментарію підприємств сфери послуг, адаптуючи його до

потреб окремих сегментів споживачів. Пандемія COVID-19 додатково прискорила цифрові трансформації: за умов карантинних обмежень цифровий маркетинг фактично залишився єдиним дієвим каналом комунікацій, що змусило навіть консервативні компанії активніше освоювати онлайн-канали.

Як видно з табл. 1.1, цифровізація змінила акценти маркетингових комунікацій у бік гнучкості, інтерактивності та індивідуалізації. Маркетологи сфери послуг сьогодні повинні володіти компетенціями в галузі digital-маркетингу, аби ефективно застосовувати нові інструменти. Впровадження сучасних тенденцій – від персоналізації до SMM – стало необхідною умовою утримання конкурентних позицій на ринку послуг.

1.3 Особливості просування послуг, формування та коригування бюджету маркетингових комунікацій у цифровому середовищі

Маркетинг у сфері послуг традиційно має свою специфіку, зумовлену характеристиками послуги як особливого товару (нематеріальність, невіддільність від джерела, варіабельність якості, неподільність виробництва і споживання тощо). В умовах цифрового середовища ці особливості не зникають, а трансформуються, вимагаючи відповідного підходу до просування послуг. Цифрові канали відкривають нові можливості для комунікації зі споживачами послуг, але водночас висувають нові вимоги до контенту і взаємодії.

Нематеріальність послуг означає, що споживач не може побачити чи доторкнутися до послуги перед придбанням. В цифровому маркетингу це компенсується створенням віртуального досвіду: використанням мультимедійного контенту, відео-презентацій, віртуальних турів, демонстрацій роботи сервісу тощо. Наприклад, для логістичних компаній важливо через сайт або додаток показати надійність і швидкість доставки (кейси, відео зі складів, відгуки клієнтів) – таким чином матеріалізуючи обіцянку якості сервісу. Соціальні докази набувають великого значення: потенційні клієнти

орієнтуються на рейтинги та відгуки інших користувачів у мережі перед вибором послуги. Тому цифрове просування послуг значною мірою спирається на управління онлайн-репутацією – моніторинг і модерацію відгуків, активну роботу з відгуками на платформах (Google, Facebook тощо) для формування довіри до сервісу [26, 29, 34].

Для послуг характерна висока ступінь взаємодії з клієнтом під час споживання (невіддільність виробництва і споживання). Це зумовлює потребу миттєвої двосторонньої комунікації у цифровому середовищі. Сервісні підприємства інтегрують на сайтах та в додатках онлайн-чати, чат-боти, системи швидких повідомлень, щоб оперативно реагувати на запити клієнтів. Таким чином маркетингові комунікації зливаються з обслуговуванням: наприклад, консультант в чаті одночасно вирішує проблему клієнта (сервісна функція) і формує позитивне враження про бренд (маркетингова функція).

Варіабельність якості послуг (змінність залежно від людського фактору або умов) ставить виклик забезпечення стабільного рівня сервісу. Цифрові технології допомагають стандартизувати споживчий досвід: CRM-системи зберігають історію взаємодій з кожним клієнтом і дозволяють персоналізовано підходити до вирішення його питань, системи контролю якості (наприклад, опитування після надання послуги) швидко збирають фідбек. Просуваючи послугу онлайн, компанія може чітко доносити свої стандарти якості через цифрові канали (опис сервісних процесів на сайті, гарантії, сертифікати) та оперативно виправляти негативні ситуації, варто їм виникнути, завдяки тому, що клієнт одразу ж може залишити скаргу чи відгук в інтернеті [23, 34, 36, 38].

У цифровому середовищі зростає значення візуалізації та простоти передачі інформації про послугу. Споживачі цінують економію часу, тому маркетингові повідомлення мають бути лаконічними, наочними та зрозумілими. Сайти і мобільні застосунки сервісних компаній проєктуються з акцентом на користувацький досвід – простоту навігації, швидкість отримання потрібних відомостей, доступність ключових дій (замовити послугу, отримати консультацію) у кілька кліків. Таким чином просування послуги часто

реалізується через користувацький інтерфейс: добре продуманий цифровий сервіс сам по собі стає маркетинговим інструментом, що приваблює і утримує клієнтів.

Особливістю просування послуг є також необхідність формування довгострокових відносин із клієнтом. Якщо продаж товару часто має разовий характер, то надання послуги (особливо періодичної, як доставка, зв'язок, фінансові послуги) передбачає тривалу взаємодію. В цифровому маркетингу це виражається через програми лояльності в онлайн-форматі (бонусні кабінети, персональні пропозиції у додатку), регулярні комунікації з клієнтом через email-розсилки, push-нотифікації, персоналізовані рекомендації. Просуваючи послугу, важливо не лише залучити нового споживача, а й утримати його, забезпечивши позитивний досвід на всіх етапах користувацього досвіду. Цифрові технології дозволяють відстежувати цей шлях клієнта і покращувати його: від першого контакту (таргетована реклама, результат пошуку) до післяпродажного обслуговування (сервісні повідомлення, підтримка) [14].

Загалом, цифрове середовище робить процес просування послуг більш прозорим та підконтрольним. Завдяки веб-аналітиці компанія бачить, звідки прийшов клієнт, який шлях проходить на сайті чи в додатку, що його зацікавило, а де він покинув процес замовлення. Ці дані дозволяють постійно оптимізувати маркетингові комунікації: покращувати контент, спрощувати інтерфейс, коригувати цільові аудиторії. Таким чином, цифровий маркетинг послуг – це динамічний процес, орієнтований на негайний зворотний зв'язок та гнучке налаштування під потреби клієнта.

Для систематизації розглянемо основні особливості маркетингу послуг та їх відображення у цифровому просуванні (табл. 1.2) [2, 7, 25, 26].

Як показано в табл. 1.2, цифрове середовище дозволяє ефективніше розв'язувати традиційні проблеми маркетингу послуг – невідчутність, ризик для клієнта, варіабельність якості – шляхом надання більшої кількості інформації, інтерактивної підтримки та збору даних про досвід споживачів.

Таблиця 1.2 – Особливості просування послуг у цифровому середовищі

Особливість послуги	Прояв у традиційному маркетингу	Вплив цифрового середовища на просування
Нематеріальність	Відсутність фізичного товару, важко продемонструвати якість до придбання. Ставка на імідж компанії, репутацію, довіру зі сторони клієнтів.	Широке використання мультимедіа для віртуалізації послуги (відео, онлайн-презентації). Акцент на відгуках та рейтингах користувачів онлайн для створення довіри. Формування образу бренду через контент у соцмережах.
Невіддільність процесу надання від споживання (одночасність)	Клієнт присутній у процесі надання послуги, важлива роль персоналу. Обслуговування є частиною маркетингу.	Онлайн-комунікації в реальному часі: чати, дзвінки, відеоконференції для надання послуги дистанційно. Можливість миттєвого звернення і відповіді через цифрові канали підтримки. Персонал присутній в цифровому просторі (онлайн-консультанти, чат-боти).
Варіабельність якості	Якість послуги залежить від виконавця і умов, можлива непослідовність. Стандарти обслуговування та тренінги для персоналу.	Моніторинг та стандартизація через IT: використання CRM для однакового підходу до клієнта, збір фідбеку онлайн одразу після отримання послуги. Автоматизація частини сервісу (напр., стандартні відповіді ботів) для стабільної якості.
Довготривалі відносини з клієнтом	Орієнтація на повторні звернення, програми лояльності офлайн (карти клієнта тощо), персональні менеджери.	Персоналізовані онлайн-програми лояльності: кабінет клієнта, накопичення бонусів у застосунку. Регулярні e-mail/Push розсилки з індивідуальними пропозиціями. Аналіз життєвого циклу клієнта за допомогою Big Data для утримання.
Невідчутність результату до отримання (ризик для клієнта)	Продаж послуги “наосліп” потребує довіри: гарантії, демонстраційні приклади, пробні версії, наявність відомого бренду.	Прозорість інформації в інтернеті: клієнт може знайти детальну інформацію про компанію, прочитати численні відгуки перед покупкою. Пропонуються безкоштовні пробні періоди через онлайн-сервіси, гарантії повернення коштів, що комунікуються на сайті для зниження ризиків.

Зокрема, для сервісних підприємств критичною є довіра, а інтернет, по суті, зробив інформацію прозорою: потенційний клієнт легко знайде чужий досвід користування послугою. Тому відкритість і щирість у комунікаціях стають важливою складовою цифрової стратегії просування послуг: компанії оперативно реагують на негатив (вибачення, компенсації публічно у

соцмережах), розгорнуто пояснюють свої процеси (FAQ, сторінки “Як ми працюємо” на сайті), створюють навчальні матеріали, щоб клієнти розуміли суть послуги.

Просування послуг у цифровому середовищі має свою специфіку, але за правильного підходу інтернет-технології дають змогу мінімізувати невизначеність для споживача, підвищити стандарти обслуговування та побудувати довготривалі стосунки з клієнтами. У наступному підрозділі розглянемо, яку роль відіграють окремі цифрові інструменти – персоналізація, аналітика, соціальні мережі та мобільні застосунки – у системі взаємодії підприємства зі споживачами послуг.

Маркетинговий бюджет являє собою фінансовий план (кошторис), який визначає обсяг і структуру витрат на проведення маркетингових комунікацій компанії у певному періоді. Формування бюджету маркетингових комунікацій є стратегічним завданням, від вирішення якого залежить реалізація маркетингової стратегії підприємства та досягнення встановлених цілей. У теорії та практиці менеджменту вироблено низку підходів до визначення загальної суми маркетингового бюджету підприємства. Найбільш поширеними є такі методи:

- відсоток від обсягу продажів – встановлення бюджету як фіксованого відсотка від виручки компанії (минулого або прогнозованого періоду);
- «цілі і завдання» – бюджет визначається на основі конкретних маркетингових цілей: окреслюються цілі та необхідні для їх досягнення завдання, оцінюються витрати на виконання кожного завдання і підсумовуються для отримання загального бюджету;
- під рівень конкурентів – метод конкурентного паритету, за яким фірма орієнтується на витрати конкурентів у своїй галузі та встановлює співставний бюджет;
- інкрементальний метод – коригування бюджету попереднього року з урахуванням змін ринкової ситуації та планованого зростання (бюджет збільшується або зменшується на певний процент від минулорічного рівня);

– нуль-базове бюджетування – формування бюджету «з нуля», коли кожна стаття витрат обґрунтовується заново, без прив’язки до минулих періодів.

Характеристики зазначених підходів узагальнено в табл. 1.3 [24, 26, 28, 34, 37, 38].

Таблиця 1.3 – Методи формування маркетингового бюджету

Метод	Характеристика та особливості застосування
Відсоток від продажів	Виділення фіксованого відсотка від минулого або прогнозованого обсягу продажів на маркетингові комунікації. Простий метод, що забезпечує стабільність витрат, але не враховує стратегічних завдань (бюджет прямо залежить від динаміки доходів)
«Цілі і завдання»	Визначення бюджету «знизу вгору»: встановлюються конкретні цілі (напр., збільшити частку ринку, вивести новий продукт) та маркетингові завдання для їх досягнення, оцінюються витрати на виконання кожного завдання і сумуються у загальний бюджет. Забезпечує зв’язок бюджету зі стратегією, проте вимагає якісного планування і прогнозування.
Конкурентний паритет	Бюджет визначається на основі аналізу витрат конкурентів: компанія прагне витрачати на маркетинг не менше (або на рівні) основних конкурентів, щоб зберегти свою присутність на ринку. Метод враховує галузеві орієнтири, однак може не відповідати реальним потребам конкретної фірми.
Інкрементальний метод	Планування бюджету шляхом коригування торішнього бюджету з урахуванням змін ринкової ситуації та цілей росту. Зазвичай обсяг збільшується (або зменшується) на певний відсоток від попереднього рівня. Підхід простий у реалізації, проте закріплює існуючу структуру витрат і може не врахувати нових можливостей чи загроз.
Нуль-базове бюджетування	Формування бюджету «з нуля» без прив’язки до минулих періодів: кожна стаття витрат має бути обґрунтована і підтверджена очікуваною віддачею (ROI). Цей метод дозволяє оптимізувати витрати та уникнути неефективності, проте є трудомістким і вимагає детального аналізу кожного напрямку маркетингу.

Як видно з табл. 1.1, кожен метод має свої переваги і обмеження, а вибір підходу до формування бюджету залежить від специфіки компанії, її стратегічних пріоритетів, стадії життєвого циклу бізнесу та стану зовнішнього середовища. На практиці підприємства часто комбінують декілька методів: наприклад, встановлюють базовий рівень бюджету як відсоток від доходу, але додатково коригують його виходячи зі стратегічних цілей або активності конкурентів.

Важливо підкреслити, що процес бюджетування маркетингових комунікацій не завершується на етапі початкового планування кошторису. Ефективне використання маркетингового бюджету потребує постійного моніторингу результативності комунікаційних заходів та гнучкого коригування витрат. Згідно з рекомендаціями фахівців, компаніям слід регулярно переглядати маркетинговий бюджет з урахуванням досягнутих результатів і змін ринкових умов, аби забезпечити його максимальну ефективність. Зокрема, якщо певні канали або інструменти не дають очікуваної віддачі, витрати на них доцільно скорочувати і перенаправляти ресурси в більш ефективні напрямки. Навпаки, у разі появи нових ринкових можливостей – наприклад, виходу на нові сегменти споживачів або запуску перспективного рекламного майданчика – компанія може збільшити бюджет на відповідні комунікаційні активності навіть посеред бюджетного періоду [6, 11, 12].

Гнучке управління маркетинговим бюджетом особливо актуальне в умовах нестабільного середовища. Так, під час економічних криз або інших форс-мажорів бізнес може стикатися з необхідністю оптимізації витрат: досвід успішних компаній свідчить, що навіть у складні часи доцільно підтримувати достатній рівень маркетингової активності, щоб зберегти позиції на ринку. Дослідження показують, що компанії, які збільшують інвестиції у маркетинг під час спадів, надалі завойовують більшу частку ринку. Тому замість лінійного скорочення бюджету доцільно шукати резерви ефективності: перерозподілити кошти на більш дієві канали, оптимізувати медіаплани, акцентувати зусилля на утриманні наявних клієнтів тощо.

Окрім того, динаміка споживчої поведінки та технологічні тренди вимагають від маркетологів перегляду структури бюджету. Нині спостерігається здорожчання залучення нових клієнтів у цифрових каналах (зростає вартість кліку, конкуренція за увагу користувачів). У відповідь багато компаній збільшують інвестиції у роботу з існуючою клієнтською базою – програми лояльності, CRM-маркетинг, персоналізовані розсилки – оскільки утримання клієнта коштує дешевше, ніж його первинне залучення. Також у

бюджеті зростає частка витрат на маркетингову аналітику та дослідження, що дозволяють краще розуміти ефективність різних кампаній і оперативно перенаправляти кошти у найбільш результативні канали.

Традиційне управління маркетингом часто є функціональним («відділ реклами», «відділ PR»), що створює «силосні» бар'єри та уповільнює реакцію. Процесний підхід розглядає діяльність компанії як сукупність наскрізних бізнес-процесів, що створюють цінність для клієнта [7].

Застосування BPM до маркетингу дозволяє чітко описати, хто, що і в якій послідовності робить. Процес «Управління бюджетом маркетингових комунікацій» можна декомпозувати на підпроцеси: «Формування річного бюджету», «Алокація бюджету», «Моніторинг ефективності» та «Коригування бюджету». Саме останній підпроцес є ключовим для забезпечення гнучкості.

Гнучке бюджетування маркетингових комунікацій [8] – це підхід, що відмовляється від жорсткого річного плану на користь коротких циклів планування (наприклад, квартальних або місячних) та механізмів швидкого перерозподілу коштів між каналами на основі даних про ефективність (KPIs), як показано на рис. 1.2.

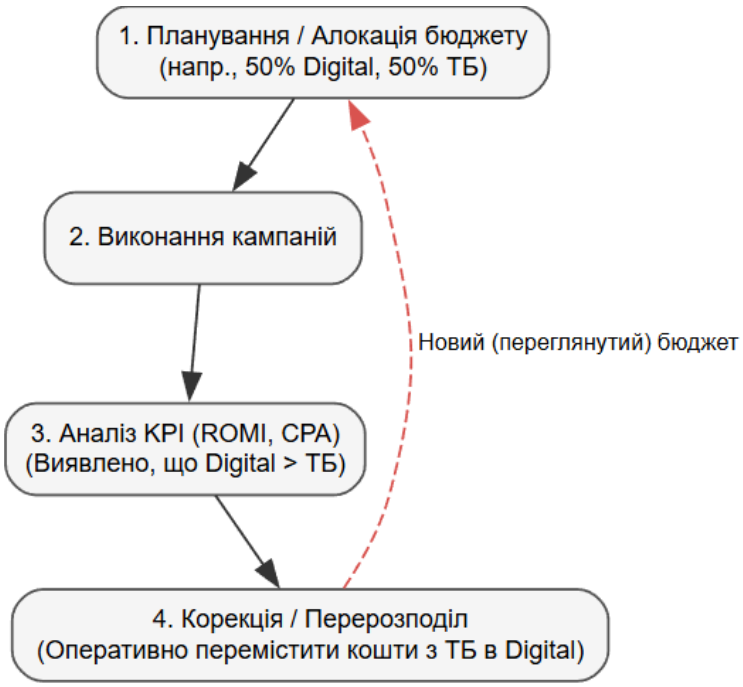


Рисунок 1.2 – Цикл гнучкого бюджетування маркетингових комунікацій в умовах цифровізації [8, 9]

Цей цикл (рис. 1.2) передбачає, що бюджет не «затверджується» раз на рік, а постійно «переглядається». Наприклад, якщо аналіз KPI (ROMI, CPA) показує, що інвестиції в digital-рекламу дають кращу віддачу, ніж у телевізійну, гнучкий процес дозволяє оперативно перерозподілити частину коштів з ТБ-бюджету в digital, не чекаючи наступного фінансового року.

Для ефективного коригування бюджету необхідна чітка система ключових показників ефективності (KPI), які виступають тригерами для перегляду. Узагальнену систему KPI для підприємства сфери послуг наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.4 – Система KPI для моніторингу ефективності маркетингових комунікацій [10, 11]

Рівень	Категорія KPI	Показники
Стратегічний	Ринкові	Частка ринку, Частка голосу
	Фінансові	Повернення маркетингових інвестицій
	Брендові	Впізнаваність бренду, Індекс лояльності
Операційний	Digital-канали	Вартість залучення ліда, Вартість залучення клієнта, Коефіцієнт конверсії
	Офлайн-канали	Охоплення, Частота, Вартість за тисячу

Таким чином, теоретичний аналіз доводить, що ефективне управління бюджетом МК у сучасних умовах вимагає переходу від статичного річного планування до гнучкого процесного підходу, заснованого на постійному моніторингу KPI та швидкому коригуванні інвестицій.

Отже, процес формування і використання бюджету маркетингових комунікацій має бути адаптивним. Регулярний аналіз показників ROMI (Return on Marketing Investment), коефіцієнтів конверсії, показників впізнаваності та інших KPI дозволяє обґрунтовано коригувати бюджет і досягати поставлених маркетингових цілей у межах виділених ресурсів.

Теоретичний аналіз показав, що маркетингові комунікації виступають важливою підсистемою управління підприємством, яка охоплює комплекс бізнес-процесів – від планування комунікаційної стратегії до оцінки результатів

рекламно-інформаційних кампаній. Ефективність маркетингових комунікацій забезпечується застосуванням концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, що передбачає єдність змісту та узгодженість усіх каналів просування. Маркетинговий бюджет є інструментом реалізації комунікаційної політики; існують різні методи його формування (відсоток від продажів, метод «цілі і завдання», конкурентний паритет, інкрементальний, нуль-базовий тощо), вибір яких залежить від стратегії та умов діяльності фірми. Результативне управління бюджетом передбачає не лише грамотне планування, але й постійний контроль та коригування витрат на маркетинг з огляду на зміну внутрішніх і зовнішніх факторів. Таким чином, теоретичні засади підтверджують необхідність гнучкого підходу до бізнес-процесів маркетингових комунікацій і бюджетування маркетингу, що надалі буде враховано при аналізі практики ТОВ «Нова пошта».

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БЮДЖЕТУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова пошта» було засноване у лютому 2001 року двома підприємцями – В. Климовим та В. Поперешнюком – у місті Полтава. Стартап починався із команди всього 7 осіб і стартового капіталу $7000. Молода компанія зосередилася на наданні послуг швидкої та зручної доставки посилок і вантажів по Україні – на той час нової ніші на ринку експрес-логістики. Завдяки вдало обраній стратегії та системному підходу до управління бізнесом, Нова пошта за два десятиліття перетворилася з локального стартапу на лідера ринку експрес-доставки України. Компанія надає повний спектр логістичних і кур'єрських послуг для бізнесу та приватних клієнтів, забезпечуючи доставку документів, посилок і вантажів по всій країні і за кордон [3, 22, 39-41].

Сьогодні Нова пошта – це найбільший приватний поштово-логістичний оператор України. Станом на 2023 рік вона володіє найбільш розгалуженою в країні мережею, що налічує близько 8 500 відділень та понад 13 600 поштоматів. Компанія обслуговує понад 30 тис. співробітників (штат) і додатково близько 10 тис. працівників у партнерських франчайзингових відділеннях. За обсягами перевезень Нова пошта утримує перше місце в Україні: для прикладу, за 2021 рік було доставлено 372 млн відправлень, а у 2022 році – вже 480 млн, встановивши новий рекорд добової обробки (до 1,8 млн посилок на добу в грудні 2021 р.). Попри виклики війни, компанія змогла швидко відновити обсяги роботи; у 2023 році було доставлено 412 млн посилок, а за 2024 рік – рекордні 480 млн відправлень (на 16% більше, ніж у 2023 р.).

Таким чином, Нова пошта наразі забезпечує щорічно перевезення майже півмільярда відправлень по Україні та між країнами світу.

ТОВ «Нова пошта» входить до групи компаній Nova Group, холдинговою компанією якої є зареєстрована на Кіпрі NP Holdings Ltd. Холдинг об'єднує як українські, так і зарубіжні активи, зокрема компанії: Нова пошта (базова операційна компанія експрес-доставки в Україні), фінансова компанія NovaPay (система грошових переказів та платіжних послуг), IT-компанія Нова Діджитал, міжнародний логістичний оператор Нова пошта Глобал, а також дочірні підприємства, створені для розвитку мережі за кордоном під брендом Nova Post (у різних країнах Європи). До структури групи також належать сервісні та інфраструктурні підрозділи (наприклад, ТОВ «НП Сервіс», «Стенд Плюс», «Новобокс», «Нова Плейс» тощо), що забезпечують підтримку основної діяльності компанії. Організаційна модель Нова пошта комбінує централізоване стратегічне управління (головний офіс компанії розташований у м. Києві) з розгалуженою регіональною структурою філій та партнерських відділень, що працюють за моделлю франчайзингу. Така структура дозволяє компанії підтримувати високий рівень контролю якості послуг і водночас масштабувати мережу, залучаючи місцевих підприємців як партнерів.

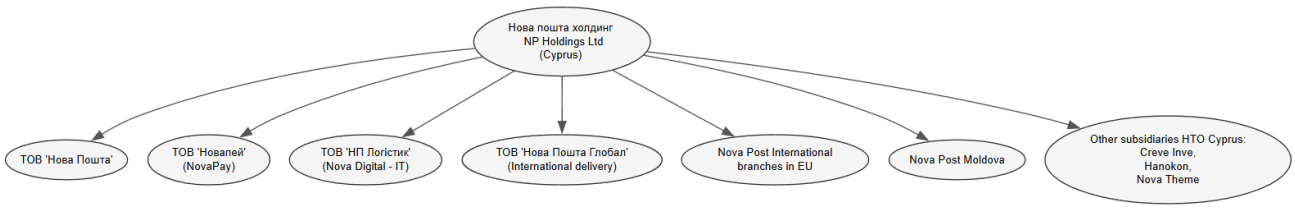


Рисунок 2.1 – Організаційна структура та ключові компанії групи «Нова пошта» [3, 22, 39-41]

Головним видом діяльності Нова пошта є експрес-доставка документів, посилок і вантажів по території України, а також міжнародна кур'єрська доставка. Компанія працює як з приватними відправниками, так і з корпоративними клієнтами, забезпечуючи для бізнесу логістичне обслуговування інтернет-торгівлі, роздрібних мереж та виробничих

підприємств. Окрім базових поштово-кур'єрських послуг, Нова пошта надає ряд додаткових сервісів: пакування відправлень, адресний забір і доставка кур'єром, послуги післяплати (накладений платіж), страхування вантажів, а також власні фінансові послуги через NovaPay (грошові перекази, оплата товарів і рахунків тощо). З 2022 року компанія розвиває напрям контрактної логістики та фулфілменту – відкрито сучасні складські комплекси для обробки та зберігання товарів клієнтів у передмістях Києва, Львова, Вінниці, Кропивницького, Дніпра. Також впроваджуються інновації: компанія однією з перших у світі протестувала доставку за допомогою дронів (безпілотників) між містами на відстань ~500 км у 2021 році, а у 2023 році розпочала розбудову власної авіакомпанії Supernova Airlines для авіадоставки міжнародних відправлень. Таким чином, Нова пошта поступово трансформується із суто поштового оператора у комплексного логістичного провайдера, пропонуючи клієнтам рішення "під ключ" – від складування товарів до їх доставки кінцевому отримувачу.

Для оцінки фінансово-економічних результатів ТОВ «Нова пошта» проаналізуємо динаміку ключових показників за 2021–2024 роки. Таблиця 2.1 узагальнює чистий дохід (виручку) компанії, чистий прибуток, а також розраховану рентабельність продажів (чисту маржу) і обсяги перевезених відправлень.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники ТОВ «Нова пошта» у 2021–2024 рр. [3, 22, 39-41]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід, млрд грн	20,84	23,69	36,47	44,78
Чистий прибуток, млрд грн	2,60	2,14	3,97	2,50
Рентабельність продаж, %	12,5%	9,0%	10,9%	5,6%
Кількість відправлень, млн	372	480	412	480

Як видно з таблиці 2.1, Нова пошта демонструвала стрімке зростання доходів у період до початку війни: чистий дохід збільшився з 20,84 млрд грн у 2021 р. до 36,47 млрд грн у 2023 р. (майже в 1,75 раза). Особливо високим було

зростання у 2023 році (+54% до попереднього року), що пояснюється поверненням обсягів бізнесу після спаду на початку війни та інфляційним підвищенням тарифів. За 2024 р. виручка досягла 44,78 млрд грн, що на 22,8% більше, ніж у 2023 р., і є рекордним показником за всю історію компанії. Динаміка чистого прибутку була менш однорідною: у 2022 році прибуток скоротився до 2,14 млрд грн (на 18% менше 2021 р.), але вже 2023 р. компанія отримала рекордні 3,97 млрд грн чистого прибутку. Однак у 2024 р. прибутковість знизилася – чистий прибуток склав 2,50 млрд грн, що пов’язано з ростом витрат (у тому числі інвестиційних) та складною економічною ситуацією воєнного часу.

Показник рентабельності продажів (чистої маржі) коливався відповідно до прибутковості, у докризовому 2021 р. чиста маржа становила близько 12,5%, у 2022 р. знизилася до 9,0%, досягла піку 10,9% у 2023 р. і впала до 5,6% у 2024 р. Через це загальна фінансова рентабельність бізнесу наразі дещо нижча довоєнного рівня, хоча компанія залишається прибутковою навіть у складних умовах (для порівняння, більшість конкурентів працювали зі збитками) []3.

Варто відзначити надзвичайну операційну стійкість Нова пошта, навіть у 2022 році, коли обсяги відправлень тимчасово скоротилися (за деякими даними, на ~15%), компанія зберегла позитивний фінансовий результат і вже за кілька місяців повернулася до зростання. Кількість відправлень у 2022 р. навіть перевищила довоєнний показник за рахунок різкого збільшення міжнародних та гуманітарних доставок в умовах війни. У 2023 р. обсяги дещо нормалізувалися (412 млн відправлень), а в 2024 р. знову досягли рекордних 480 млн од.. Таким чином, фінансово-економічні показники Нова пошта свідчать про її лідерство на ринку та здатність адаптуватися до кризових викликів, забезпечуючи зростання бізнесу і підтримуючи рентабельність.

Нова пошта історично зосереджувала діяльність в Україні, проте останніми роками активно виходить на міжнародні ринки. Національна мережа охоплює всі регіони України – компанія присутня у понад 1000 міст та селищ, включно з прифронтовими областями (робота відділень оперативно

відновлюється по мірі деокупації територій). Логістична інфраструктура включає 110 сучасних сортувальних терміналів і депо у найбільших містах (Київ, Львів, Дніпро, Харків, тощо), оснащених автоматизованим обладнанням, здатним сортувати до 50 тис. посилок за годину. Для підвищення зручності доставки компанія встановила тисячі поштоматів по всій країні (у під'їздах будинків, магазинах, на заправках), через які можна як отримувати, так і відправляти посилки. Така густота мережі дозволяє доставляти відправлення в середньому за 1 добу в межах України [39-41].

Починаючи з 2018 року Нова пошта (під брендом Nova Post) почала відкривати власні відділення за кордоном. Станом на 2024 рік Nova Post працює у 16 європейських країнах: зокрема, в Польщі, Німеччині, Франції, Італії, Іспанії, Великій Британії, Чехії, Словаччині, Румунії, Молдові, Литві, Латвії, Естонії, Угорщині, Австрії та Нідерландах. Компанія вже відкрила понад 125 власних відділень у містах цих країн (найбільше – у сусідній Польщі, де діє близько 50 відділень Nova Post) і продовжує розширювати мережу за кордоном. Окрім власних точок, Nova Post співпрацює з місцевими логістичними операторами, що дозволяє використовувати їхню інфраструктуру: загалом доступно понад 87 000 пунктів обслуговування (відділення партнерів, поштомати) по всій Європі. Така модель партнерств означає, що при доставці за межами України Нова пошта фактично інтегрована у глобальну логістичну систему. Зокрема, налагоджено співробітництво з міжнародними компаніями DPD, DHL, GLS, Chronopost, InPost та ін., які виступають перевізниками або пунктами видачі в інших країнах. Це дозволяє забезпечувати послугу доставки «від дверей до дверей» у понад 200 країн світу, яку пропонує дочірня компанія Nova Poshta Global (експрес-відправлення імпорт/експорт будь-якого обсягу авіа-, авто- та морським транспортом).

Таким чином, географія діяльності Нова пошта наразі охоплює всю територію України (за винятком тимчасово окупованих районів) та активно розширюється на зовнішні ринки.

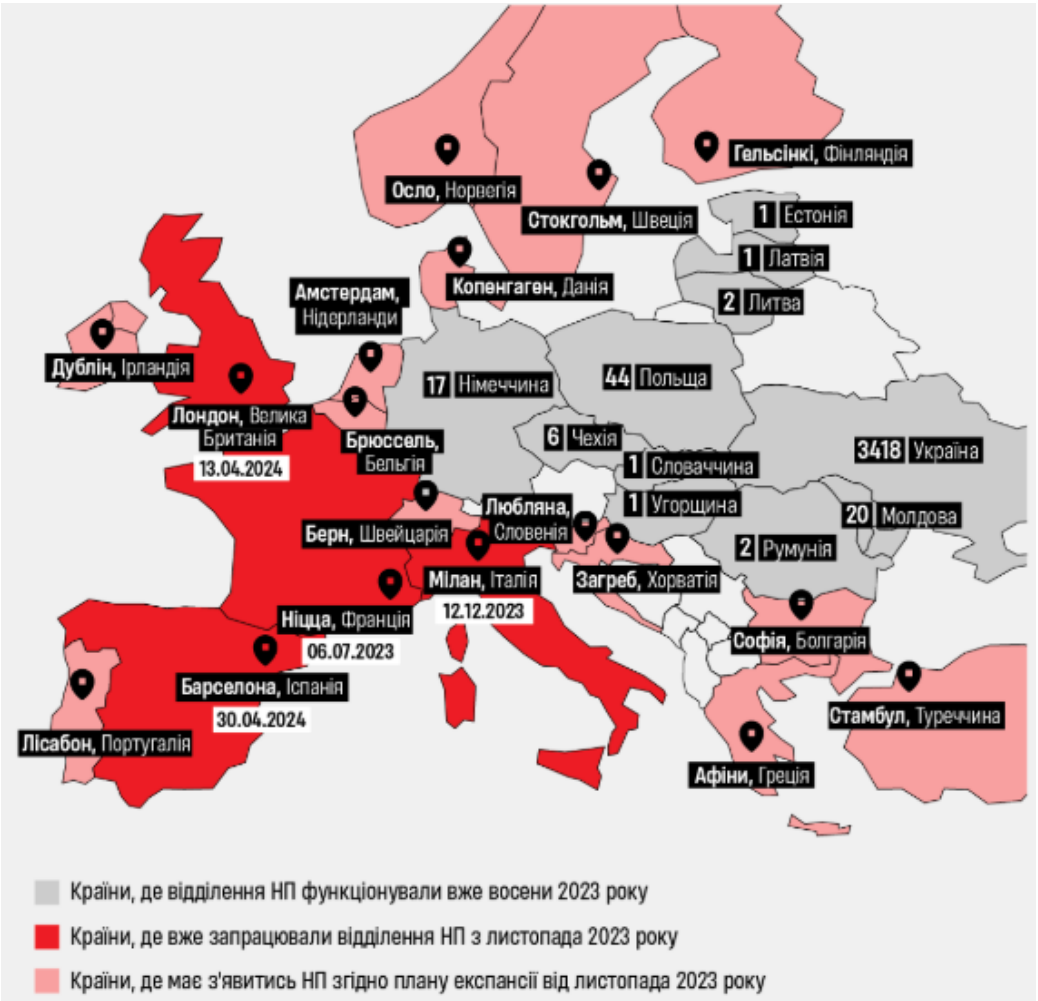


Рис. 2.2 – Мапа присутності ТОВ «Нова пошта» на міжнародних ринках [40]

Основним драйвером інтернаціоналізації бізнесу став великий попит з боку українців за кордоном і експортерів: відкриття Nova Post у країнах ЄС у 2022–2023 рр. було націлене передусім на обслуговування потреб української діаспори та бізнесу, що потребували надійного зв’язку з Україною. Надалі компанія планує поглиблювати присутність у вже освоєних країнах, відкриваючи нові відділення та запроваджуючи кур’єрську доставку на місцевих ринках. Міжнародна експансія розглядається керівництвом як один із стратегічних напрямів розвитку Nova Group, покликаний диверсифікувати бізнес і закріпити бренд Нова пошта як глобального гравця на ринку логістики.

Послугами Нова пошта користується широкий сегмент споживачів – як фізичні особи, так і корпоративні клієнти. До приватних відправників належать

громадяни, що пересилають особисті речі, документи, покупки з інтернет-магазинів, тощо. Значну частку становлять мікро- та малий бізнес (продавці на онлайн-платформах, ФОПи), для яких швидка доставка є критичною складовою обслуговування клієнтів. Окремий великий сегмент – e-commerce: вибухове зростання інтернет-торгівлі в Україні за останнє десятиліття значною мірою стало можливим завдяки доступності послуг експрес-доставки від Нова пошта [3, 22, 39-41].

Компанія співпрацює з такими великими маркетплейсами та ритейлерами, як ROZETKA, Prom.ua, Алло, Eldorado та ін., забезпечуючи доставку замовлень до відділень або кур'єром до дверей. Серед корпоративних клієнтів Нова пошта має як національні мережі (наприклад, великі торговельні мережі електроніки, косметики, одягу, аптек, які розсилають товари між торговими точками і клієнтам), так і міжнародні компанії.

Усі клієнти цінують швидкість та надійність доставки, можливість відстежувати відправлення онлайн, зручність численних точок сервісу, сучасні цифрові сервіси (мобільний застосунок, бізнес-кабінет тощо) та високий рівень клієнтоорієнтованості, що стали "візитною карткою" Нова пошта. Важливо, що компанія не поділяє клієнтів за національною ознакою: виходячи на ринки Європи, Nova Post обслуговує як українців, так і місцеве населення, пропонуючи всім швидку та якісну доставку за конкурентними тарифами. Приватні особи і бізнес за кордоном також починають користуватися послугами Nova Post, особливо для відправлень між країнами ЄС, де компанія пропонує привабливі умови та часто швидший сервіс, ніж традиційні оператори.

У процесі надання своїх послуг Нова пошта взаємодіє з численними постачальниками ресурсів та партнерськими організаціями. До ключових постачальників можна віднести: виробників пакувальних матеріалів (коробки, конверти, захисні матеріали), паливно-мастильних матеріалів (для автопарку компанії), автомобільну техніку (постачальники вантажівок, фургонів та запчастин), IT-обладнання та програмного забезпечення (для функціонування трекінгу, CRM, автоматизації складів). Значну частину логістичного ланцюга

Нова пошта забезпечує власними ресурсами (наприклад, парк із понад 4000 авто, власні сортувальні термінали), проте на окремих етапах залучаються і партнери-підрядники. Зокрема, в міжнародній доставці компанія співпрацює з авіаперевізниками (наразі створено власну авіакомпанію, але до появи власних літаків залучаються партнерські авіалінії для перевезення вантажів). Для доставки «останньої милі» за кордоном Nova Post, як зазначалося, інтегрується з місцевими поштово-кур'єрськими операторами (DPD, DHL, InPost тощо), виступаючи для них клієнтом або агентом залежно від моделі співпраці. Така кооперація взаємовигідна: партнери розширюють обсяги перевезень, отримуючи відправлення Nova Post, а Нова пошта розширює географію покриття без потреби будувати повністю власну інфраструктуру в кожній країні [3, 22, 39-41].

Окрім того, Нова пошта співпрацює з банками та платіжними системами (в рамках NovaPay) для забезпечення грошових переказів і післяплати; з агентами страхових послуг (для страхування відправлень); з державними установами (митниця при міжнародних відправленнях, Укрзалізниця для перевезення частини вантажів залізницею у воєнний час тощо). Взаємини з постачальниками та підрядниками будуються на засадах довгострокового партнерства, компанія прагне диверсифікувати критично важливі ресурси (наприклад, використовує кілька різних постачальників пального, орендує склади в різних регіонах тощо) задля зменшення ризиків перебоїв. Таким чином, екосистема бізнесу Нова пошта включає широкий спектр контрагентів – від дрібних локальних компаній (франчайзі, що оперують частиною відділень) до глобальних корпорацій (міжнародні логістичні гіганти як партнери), що разом забезпечують безперервність і масштабованість її послуг.

Ринок поштово-логістичних послуг України характеризується наявністю як державного оператора, так і кількох потужних приватних компаній. Основними конкурентами ТОВ «Нова пошта» на внутрішньому ринку є: АТ «Укрпошта» (національний державний поштовий оператор), приватні служби експрес-доставки Meest Express та Justin, а також низка менших кур'єрських

фірм (наприклад, Delivery, Intime тощо). У таблиці 2.2 наведено порівняння ключових показників чотирьох найбільших гравців ринку станом на 2024 рік.

Таблиця 2.2 – ТОВ «Нова пошта» та основні конкуренти на ринку України [3, 22, 39-41]

Показник / Компанія	Нова пошта (ТОВ)	Укрпошта (АТ)	Meest Express (ТОВ)	Justin (ТОВ)
Рік заснування	2001	1945	2005	2017
Форма власності	приватна	державна	приватна	приватна (Fozzy Group)
Кількість відділень	~8500 відд. +13 000 поштоматів	~11 000 (усі населені пункти) + пересувні від.	~100 (в Україні) + партнери глобально	450 (на 2021 р.) (призупинено з 2022)
Чистий дохід 2024 р., млрд грн	44,8	~13,0	0,9	дані відсутні (ринок покинуто)
Чистий прибуток 2024 р., млрд грн	+2,50	–0,413 (збиток)	+0,218	– (збитки, компанія законсервована)

Як видно з порівняння, Нова пошта впевнено лідирує за більшістю показників. За обсягом доходів у 2024 р. компанія перевершує найближчого конкурента (Укрпошту) більш ніж утричі (≈44,8 млрд грн проти 13 млрд грн). Вона також єдина із найбільших операторів стабільно отримувала прибуток в останні роки: Нова пошта завершила 2022–2024 рр. з позитивним фінрезультатом, тоді як Укрпошта мала збитки (найбільший – 1,26 млрд грн у 2022 р., скорочений до 0,413 млрд у 2024 р.), а Meest був збитковим у 2020–2023 рр. і лише в 2024 р. вийшов у невеликий прибуток (218 млн грн). Частка ринку Нова пошта за різними оцінками перевищує 50% в сегменті експрес-доставки, що зумовлено вищезгаданими перевагами у швидкості й масштабі мережі.

Державна Укрпошта володіє найширшою інфраструктурою (понад 11 тис. відділень, переважно у сільській місцевості) та має монопольне право на універсальні поштові послуги (пересилання листів, виплата пенсій тощо), однак поступається приватним конкурентам у швидкості доставки та рівні сервісу. Нова пошта успішно відвоювала у Укрпошти ринок посилок і дрібних вантажів завдяки інноваціям та клієнтоорієнтованості. Meest Express – приватна

компанія, що спеціалізується на міжнародних відправленнях (доставка з іноземних інтернет-магазинів, транзакційні посилки з-за кордону). Вона значно менша за масштабом (виторг 0,9 млрд грн у 2024 р.) і останніми роками переживала труднощі, але у 2024 р. також показала прибуток після оптимізації діяльності. Justin – новий гравець, запущений у 2018 році як проєкт торговельної групи Fozzy, намагався конкурувати через розміщення міні-відділень у супермаркетах; до 2021 р. відкрив ~450 точок, проте із початком війни призупинив роботу і фактично залишив ринок. Отже, на сьогодні основним конкурентом для Нова пошта залишається Укрпошта, тоді як інші приватні компанії займають вузькі ніші або не становлять значної загрози лідерству Нова пошта [3, 22, 39-41].

Варто зауважити, що Нова пошта фактично стала еталоном галузевих стандартів в Україні: конкуренти вимушені підлаштовуватися під рівень сервісу, встановлений лідером (строки доставки «день-у-день», SMS-інформування, трекінг, післяплата тощо, вперше запроваджені саме Нова пошта). У відповідь на експансію Нова пошта державна Укрпошта також модернізується (закуповує сортувальні лінії, відкриває власні поштомати і т.д.), а Meest та інші оператори намагаються конкурувати в окремих сегментах (наприклад, доставка з Китаю, або нижчою ціною на економ-доставку). Проте за рівнем інвестицій та інновацій Нова пошта поки що випереджає решту гравців, що дозволяє їй утримувати провідні позиції на ринку експрес-логістики.

Діяльність ТОВ «Нова пошта» як поштового оператора регулюється рядом законодавчих і нормативних актів України. Базовим є Закон України «Про поштовий зв’язок», який визначає правові, соціально-економічні та організаційні основи надання послуг поштового зв’язку, а також регулює відносини між користувачами і операторами. У 2022 році до цього Закону були ухвалені зміни для гармонізації з правом ЄС, що вплинули на ринкові умови. Зокрема, закон вперше чітко окреслив перелік універсальних поштових послуг (пересилання простих та рекомендованих листів до 50 г, поштових карток, посилок тощо) і поклав обов’язок на призначеного національного оператора (АТ

«Укрпошта») надавати ці послуги по всій території країни за фіксованими державою тарифами. Для приватних операторів, таких як Нова пошта, нова редакція закону передбачає посилення державного регулювання: зокрема, посилений контроль регулятора (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації) через вимоги до звітності, перевірки тощо. Керівництво Нова пошта критично оцінило ці новації, вважаючи, що успішний розвиток ринку експрес-доставки в Україні став можливим саме завдяки дерегуляції, і надмірна бюрократизація може загальмувати галузь. Водночас компанія заявила про готовність дотримуватися нових правил гри.

Окрім рамкового закону, поштовий зв'язок регламентується деталізованими підзаконними актами. Кабінетом Міністрів затверджено Правила надання послуг поштового зв'язку (остання редакція від жовтня 2023 р.), які встановлюють порядок приймання, пересилання і вручення поштових відправлень, вимоги до якості послуг, нормативи доставки тощо. Нова пошта, у свою чергу, розробила і оприлюднила власні Публічні правила та договір про надання послуг, що по суті конкретизують загальні норми для умов компанії. Як оператор, Нова пошта має всі необхідні дозвільні документи: зокрема, є однією з ~30 компаній, що отримали ліцензію на здійснення діяльності у сфері надання послуг поштового зв'язку в Україні (таке ліцензування передбачене законом, хоча в останні роки процедура була спрощена). Компанія також дотримується вимог законодавства щодо перевезення небезпечних вантажів, митних правил при міжнародних відправленнях, захисту персональних даних клієнтів, протидії відмиванню коштів (у фінансових операціях NovaPay) та інших норм.

В сфері стандартів якості Нова пошта орієнтується як на національні, так і на міжнародні вимоги. Компанія заявляла про впровадження у себе системи управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001, а швидкість і надійність доставки відповідають або перевищують нормативи, встановлені державою для експрес-посилок. Нова пошта не є членом Всесвітнього поштового союзу (UPU), оскільки це прерогатива національного оператора,

проте активно співпрацює з UPU в частині міжнародної доставки і дотримується рекомендацій Союзу щодо якості обслуговування. З початком війни компанія також координує свою діяльність з урядом у рамках забезпечення критичної інфраструктури (поштові послуги віднесено до критично важливих сервісів) та дотримується тимчасових обмежень і вимог воєнного часу (цензура поштових відправлень на предмет заборонених вкладень, особливий порядок роботи в прифронтових зонах тощо).

Отже, нормативно-правова база діяльності Нова пошта є комплексною: вона включає загальнодержавні акти, що встановлюють «правила гри» на ринку поштових послуг, галузеві стандарти і вимоги, а також внутрішні регламенти компанії. В останні роки держава дещо посилила регуляторний вплив на цю сферу – з метою захисту споживачів і інтеграції з європейським законодавством. Нова пошта, як лідер ринку, продовжує працювати у правовому полі, адаптуючи свою діяльність до нових норм і зберігаючи високі стандарти якості обслуговування клієнтів. При цьому компанія наголошує на важливості зваженого регулювання, що стимулює розвиток галузі, а не створює перешкод для бізнесу та інновацій.

2.2 Характеристика маркетингової діяльності «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» – провідний оператор експрес-доставки в Україні, заснований у 2001 р. Компанія надає послуги швидкої доставки документів, посилок і вантажів для бізнесових та приватних клієнтів по всій території країни, а з 2022 р. активно розвиває присутність і на міжнародних ринках (під брендом Nova Post). Станом на 2024 р. «Нова пошта» перетворилася на національного лідера галузі: обсяг відправлень у 2024 р. перевищив 480 млн посилок (на 16% більше, ніж у 2023 р.) а консолідований дохід групи NOVA зріс до 54,2 млрд грн. Суто український бізнес компанії у 2024 р. отримав виручку 44,78 млрд грн (+22% до попереднього року). Для порівняння, державний оператор «Укрпошта» у тому ж році мав дохід лише ~13 млрд грн

(на 12% більше, ніж у 2023 р., але все одно зі збитками), що підкреслює домінування «Нової пошти» на ринку експрес-логістики. Показники діяльності компанії за останні роки наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Ключові показники діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2021–2024 рр. [3, 22, 39-41]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість доставлених відправлень, млн шт.	372	317	412	480
Дохід (виручка), млрд грн	20,8	23,7	36,6	44,78
Чистий прибуток, млрд грн	дані відсутні	дані відсутні	4,0 (	2,5
Мережа обслуговування в Україні	~10 тис. відділень, 13 тис. пунктів видачі	>12 тис. точок	~30 тис. точок	>37 тис. точок (13 985 відділень + 28 326 поштоматів)

Як видно з табл. 2.3, компанія продемонструвала динамічне зростання обсягів діяльності: з 372 млн відправлень у 2021 р. до 480 млн у 2024 р. При цьому 2022 рік, позначений повномасштабною війною, став періодом тимчасового спаду – обсяг доставок скоротився (за оцінками, до ~317 млн од.), а темп приросту виручки уповільнився до +14% (проти +24% у 2021 р.). Проте вже у 2023 р. ринок швидко відновився: кількість відправлень зросла на 30% порівняно з 2022 р., а виручка – орієнтовно на 54%. Чистий прибуток NOVA Group у 2024 р. склав 3,81 млрд грн (консолідовано), а власне ТОВ «Нова пошта» заробила 2,5 млрд грн чистого прибутку (у 2023 р. цей показник перевищував 4 млрд грн). Зниження прибутковості у 2024 р. пояснюється значними інвестиціями компанії в розширення мережі та інфраструктури, зростанням операційних витрат у воєнний час, а також реалізацією масштабних соціальних проєктів підтримки.

Маркетингова стратегія «Нової пошти» традиційно зосереджена на підкресленні швидкості, надійності та доступності сервісу. Бренд компанії асоціюється зі стрімкістю та інноваційністю: у 2014 р. було проведено повний ребрендинг, впроваджено концепцію «Доставка майбутнього» (Delivery of the

Future) для позиціонування «Нової пошти» як сучасної, амбітної компанії. На той момент менеджмент відзначав відсутність чіткої комунікаційної стратегії та невідповідність старого фірмового стилю сутності бренду. Розробивши нову бренд-платформу, «Нова пошта» змінила логотип, оформлення відділень, стандарти сервісу та запустила масштабні іміджеві рекламні кампанії. Зокрема, серія емоційних роликів «Ми доставляємо любов» (2014 р.) дозволила донести цінність доставки не лише як переміщення речей, а як способу об'єднання близьких людей; понад 50% глядачів запам'ятали слоган цієї кампанії «Ми доставляємо любов», що свідчить про її успішність. В наступні роки компанія регулярно проводила комунікаційні акції, спрямовані на різні цільові аудиторії – від бізнес-клієнтів (послуги фулфілменту, міжнародні доставки) до масового сегменту (рекламні кампанії до свят, програми лояльності тощо).

Варто відзначити, що значну роль у маркетингових комунікаціях «Нової пошти» відіграють цифрові канали. Компанія однією з перших в Україні запровадила зручний мобільний додаток для відстеження посилок та виклику кур'єра, активно присутня в соціальних мережах, використовує таргетовану рекламу онлайн. За оцінками, на 2023 р. близько 90% відправлень оформлювалися клієнтами через онлайн-сервіси (сайт або застосунок), що зменшило потребу у паперових накладних і прискорило обслуговування. Цей факт підкреслює технологічну орієнтованість маркетингової стратегії компанії.

Крім класичних рекламно-інформаційних активностей, «Нова пошта» приділяє увагу формуванню позитивного іміджу через корпоративну соціальну відповідальність та суспільні проєкти. Так, у відповідь на виклики війни компанія ще у 2014 р. започаткувала програму «Гуманітарна пошта України», у рамках якої власним коштом доставляє вантажі волонтерських організацій для потреб армії та постраждалих цивільних. Після початку повномасштабного вторгнення 2022 р. цей проєкт масштабовано: створено окремий гуманітарний підрозділ Nova Post, який співпрацює з понад 1610 благодійними фондами (проти 85 до війни) та забезпечує перевезення гуманітарних вантажів по всій країні. За період 2022–2023 рр. «Нова пошта» безкоштовно перевезла для ЗСУ,

шпиталів і волонтерів понад 1 млн посилок, інвестувавши в перемогу України біля 5,5 млрд грн (включно з благодійними внесками). Ці зусилля не лише приносять прямий суспільний ефект, а й слугують важливою частиною комунікаційної політики компанії, підсилюючи її репутацію як соціально відповідального бізнесу[3, 22, 39-41].

У 2023–2024 рр. «Нова пошта» отримала визнання не лише в Україні, а й на міжнародному рівні. Зокрема, у червні 2024 р. компанію було удостоєно престижної світової нагороди World Post & Parcel Awards, де «Нова пошта» визнана найкращим поштовим оператором світу. Експерти відзначили здатність українського логістичного бізнесу продовжувати ефективну роботу і впроваджувати інновації навіть в умовах війни. Фактори успіху «Нової пошти» – розгалужена інфраструктура (на кінець 2024 р. мережа налічувала понад 37 тис. точок по Україні), інтенсивне використання новітніх технологій (автоматизовані сортувальні центри, проєкт власної авіакомпанії Supernova Airlines тощо) та клієнтоорієнтованість – забезпечують їй стійкі конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, маркетингова діяльність «Нової пошти» характеризується потужною бренд-стратегією, широким інструментарієм комунікацій (від телевізійної реклами до digital-маркетингу і PR-кампаній), а також активною соціальною позицією. Для більш предметного оцінювання сильних та слабких сторін маркетингової політики компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз, далі проведено SWOT-аналіз (табл. 2.4) її діяльності.

Для оцінки впливу макросередовища на маркетингову діяльність «Нової пошти» проведемо PEST-аналіз – розглянемо основні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Політичні фактори - тут головний чинник – триваюча військова агресія Росії проти України. Війна створює постійну загрозу для функціонування бізнесу (ризики руйнування об’єктів, перебої в роботі логістики, евакуація персоналу). Водночас держава підтримує критичну інфраструктуру: завдяки зусиллям Уряду та «Укрпошти» вдалося налагодити

нові логістичні маршрути в обхід небезпечних зон, спростити митні процедури для поштових відправлень.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Лідерство на ринку експрес-доставки в Україні (№ 1 за кількістю відправлень і охопленням мережі). Власна розгалужена інфраструктура: > 37 тис. точок обслуговування, ~33 тис. працівників; широка клієнтська база (близько 11 млн клієнтів щомісяця). Сильний бренд і лояльність клієнтів. Високий рівень задоволеності сервісом: NPS ~ 80,8% у 2024 р. Пізнаваний бренд, асоціації зі швидкістю та надійністю; міжнародне визнання (WPP Awards 2024 – найкращий поштовий оператор) Інноваційність та цифровізація. Компанія впроваджує нові технології (автоматизовані сортувальні термінали, мобільний застосунок, мережа поштоматів), що підвищують ефективність і зручність сервісу. Інтегровані комунікації. Комплексна маркетингова стратегія: ефективні рекламні кампанії (емоційний контент, наприклад, «Ми доставляємо любов»), активна присутність онлайн, соціальні проекти, які підсилюють позитивний імідж бренду	Залежність від внутрішнього ринку. Основний обсяг операцій – Україна; бізнес чутливий до економічної ситуації та платоспроможності населення в країні, що переживає війну та кризу. Вразливість інфраструктури. Мережа відділень і терміналів наражається на ризики пошкоджень під час воєнних дій; атаки на об'єкти (як випадок ракетного удару по сортувальному центру на Харківщині, жовтень 2023 р.) призводять до жертв і перебоїв у роботі Зниження маржинальності. Війна та інфляція призвели до зростання витрат (безпека, логістика в обхід небезпечних зон, пальне), через що чистий прибуток 2024 р. скоротився попри зростання доходів. Рентабельність бізнесу знизилася (прибуток 2024 р. ≈ 5,6% від виручки проти ~ 6% у 2021). Обмеженість власного авіафлоту. Хоча у 2023 р. створено авіакомпанію Supernova Airlines, регулярні авіарейси ще розгорнуто не повністю; міжнародна доставка частково покладається на партнерів, що може стримувати глобальне зростання.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Міжнародна експансія. Вихід на європейські ринки: Nova Post вже відкрила офіси в 11 країнах Європи, планує розширення до 16 країн до кінця 2025 р. Освоєння нових ринків доставки відкриває додаткові джерела доходу. Зростання e-commerce. Ріст онлайн-торгівлі та омніканальних продажів генерує більший попит на кур'єрські послуги. «Нова пошта» може залучити нових партнерів серед інтернет-магазинів, розвивати послуги фулфілменту (складського оброблення замовлень). Розширення послуг та сегментів. Розвиток фінансових сервісів (NovaPay), міжнародних доставок, логістичних рішень для бізнесу (контрактна логістика, доставка «день-у-день»). Це диверсифікує бізнес та збільшує частку клієнтів B2B. Державні проекти та B2G. Участь у державних програмах (логістика для е-уряду, доставка пенсій або медикаментів у віддалені громади) на фоні реформування «Укрпошти» може відкрити нові ніші для компанії.	Триваюча війна в Україні. Воєнні дії створюють постійну загрозу для персоналу та інфраструктури бізнесу; обстріли об'єктів призводять до прямих збитків і іміджевих ризиків. Війна стримує економічну активність, особливо в прифронтових регіонах, що знижує обсяги відправлень. Економічна нестабільність. Висока інфляція та падіння реальних доходів населення скорочують платоспроможний попит на послуги доставки, особливо непріоритетних товарів. Зростання цін на пальне та інші ресурси підвищує собівартість логістики. Посилення конкуренції. Державна «Укрпошта» модернізується (нарощує автопарк, відкриває нові відділення) і скорочує збитки; на ринку присутні приватні кур'єри (Meest, Justin) та глобальні гіганти (DHL, FedEx). Агресивний маркетинг або демпінг з їхнього боку можуть відтягнути частку клієнтів, особливо в сегменті міжнародних відправлень. Регуляторні ризики. Зміни в законодавстві (тарифи, податки, митні правила для посилок) можуть збільшити витрати або ускладнити операційну діяльність поштового оператора.

Після початкового шоку 2022 р. галузь доставки досить швидко адаптувалася до умов війни – вже восени 2022 р. поштово-логістичний сектор частково відновив операції, а компанії на кшталт «Нової пошти» розширили діяльність на західні області та за кордон. У довгостроковій перспективі політичні домовленості (євроінтеграція, відбудова) можуть відкрити нові можливості для бізнесу, але і висувають вимоги щодо стандартів якості, безпеки перевезень тощо.

Економічні фактори можна охарактеризувати тим, що після різкого падіння ВВП України (~ -30% у 2022 р.) економіка поступово стабілізується, але платоспроможність населення залишається низькою. Висока інфляція (26,6% у 2022 р., 21% у 2023 р.) зменшує реальні доходи домогосподарств, що стримує обсяги непершочергових доставок. З іншого боку, відновлення ділової активності у 2023 р. та релокація бізнесів у безпечні регіони призвели до перерозподілу логістичних потоків і швидкого відновлення сегмента експрес-доставки. Так, неперервність кур'єрських послуг відіграла ключову роль у переміщенні бізнесів і людей: навіть у пікові періоди відключень енергомереж восени 2022 р. «Нова пошта» продовжувала доставляти відправлення, забезпечуючи економічну стійкість багатьох МСБ. Додатково, зросла роль міжнародних грошових переказів і посилок від української діаспори, що позитивно вплинуло на обсяги міжнародної доставки [3, 22, 39-41].

Суттєві зміни відбулися в демографічній структурі та споживчій поведінці, що характеризує соціальні фактори, що впливають на роботу компанії. Мільйони українців виїхали за кордон, сформувавши значний запит на доступну міжнародну доставку особистих речей. У відповідь «Нова пошта» запровадила послугу «Посилка з дому» зі знижками до 85% для пересилання в Європу, щоб підтримати переміщених українців. Всередині країни зросла потреба у гуманітарних перевезеннях (доставка волонтерської допомоги, ліків, спорядження), і компанія відіграла ключову роль у цих процесах через проект «Гуманітарна пошта» та співпрацю з фондами. Також пандемія COVID-19 і воєнні реалії змінили споживчі звички: все більше людей замовляють товари

онлайн із доставкою, уникаючи непотрібних поїздок. Це сформувало культуру e-commerce та високі очікування щодо швидкості й надійності доставки, на чому спеціалізується «Нова пошта». Репутація компанії як надійної та соціально відповідальної (донати на ЗСУ, безкоштовна доставка для волонтерів) сприяє високій лояльності клієнтів навіть у складні часи.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз факторів макросередовища ТОВ «Нова Пошта»

Фактори	Вплив та його характеристика
Політико-правові (P)	- Безпекові ризики для персоналу та активів; руйнування інфраструктури; необхідність гуманітарних проектів (частина PR). - Вимоги НБУ до фінансових послуг (NovaPay); поштові ліцензії; митне регулювання (впливає на міжнародні відправлення).
Економічні (E)	- Зростання вартості палива, оренди, імпортного обладнання (впливає на собівартість та бюджет МК). - Зниження середнього чеку, але зростання e-commerce як способу економії.
Соціально-культурні (S)	- Переміщення мільйонів людей створює попит на пересилку речей. - Онлайн-покупки стали нормою, що є ключовим драйвером ринку доставки. - Високі очікування суспільства щодо внеску бізнесу в перемогу (гуманітарні проекти).
Технологічні (T)	- Digital-трансформація. Розвиток мобільного додатку, API для бізнесу, діджиталізація процесів. - Автоматизація. Роботизація сортувальних ліній, розвиток мережі поштоматів для безконтактної видачі.

Поштово-логістична галузь стрімко модернізується – це головна характеристика технологічної складової ПЕСТ-аналізу [3, 22, 39-41]. «Нова пошта» інвестує в автоматизацію процесів: мережа поштоматів компанії зросла до 28 326 одиниць по Україні станом на грудень 2024 р. (лише за перше півріччя 2025 р. встановлено 4069 нових поштоматів). Це розширює доступність послуги і знижує навантаження на відділення. Активно розвиваються IT-рішення – мобільний додаток Nova Post має мільйони користувачів, впроваджено чат-боти для клієнтів, систему трекінгу в реальному часі. Компанія працює над зниженням вуглецевого сліду: кредит EBRD на €50 млн у 2025 р. спрямують зокрема на енергоефективність та автоматизацію, в т. ч. підвищення доступності сервісів для маломобільних груп. В перспективі технологічні інновації (власні

вантажні літаки, дрони-кур’єри, big data-аналітика попиту) стануть джерелом конкурентних переваг Nova Post як в Україні, так і за її межами.

Загалом PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище для «Нової пошти» є дуже мінливим: воєнно-політичні ризики і економічні виклики створюють загрози, але водночас формуються нові можливості (розширення на Захід, зріст попиту на доставку). Компанія певною мірою використала ці можливості – вийшла на нові ринки, адаптувала комунікації та сервіс до потреб суспільства. Подальша успішність багато в чому залежатиме від гнучкості маркетингової стратегії у відповідь на зовнішні фактори.

2.3 Оцінка ефективності бюджетування маркетингових комунікацій

Аналіз діяльності «Нової пошти» у 2021–2024 рр. дозволяє дійти висновку, що компанія, навіть за несприятливих умов, не припиняла маркетингові комунікації, а радше трансформувала їх акценти. У 2022 р., під час пікової фази війни, основний фокус комунікацій був зміщений на підтримку клієнтів та імідж надійності: інформаційні кампанії про відновлення роботи відділень, роз’яснення нових умов доставки, повідомлення про безкоштовне зберігання посилок і страхування вантажів. Значна частина маркетингового бюджету фактично була перенаправлена на CSR-проекти (гуманітарна пошта, допомога ЗСУ), які не давали прямого комерційного прибутку, але суттєво підвищили довіру до бренду та підтримали його соціальний капітал. Це підтверджується тим, що вже у 2023 р., після відновлення економіки, «Нова пошта» змогла наростити обсяги доставок на 30% та істотно збільшити виручку, випередивши загальні темпи зростання ринку експрес-доставки. Інвестиції у підтримку бренду та лояльності під час кризи окупилися у вигляді прискореного повернення клієнтів і зміцнення ринкової позиції.

Точні дані про структуру маркетингового бюджету «Нової пошти» закриті, однак компанія витрачає на маркетинг близько 5–7% від своєї виручки (для логістичних операторів це типовий діапазон). Таким чином, у 2024 р. при

доході 44,8 млрд грн маркетингові витрати становили орієнтовно 2,5–3 млрд грн на рік. Значна частина цих коштів спрямовується на рекламні активності (медійна реклама, промокампанії, спонсорство спортивних подій, PR), але дедалі більша частка йде в digital-канали та CRM-ініціативи, які мають вищий вимірюваний ROI. Компанія, посилила аналітичну функцію маркетингу: впроваджує наскрізну аналітику для відстеження шляху клієнта та впливу кожного каналу на продажі. Це дає можливість точно оцінити, які рекламні кампанії чи канали залучення працюють ефективно, а які – ні, і відповідно коригувати розподіл бюджету.

Маркетингова стратегія «Нової Пошти» є агресивною та всеохоплюючою. Компанія використовує інтегрований підхід, що охоплює практично всі доступні канали (рис. 2.2).

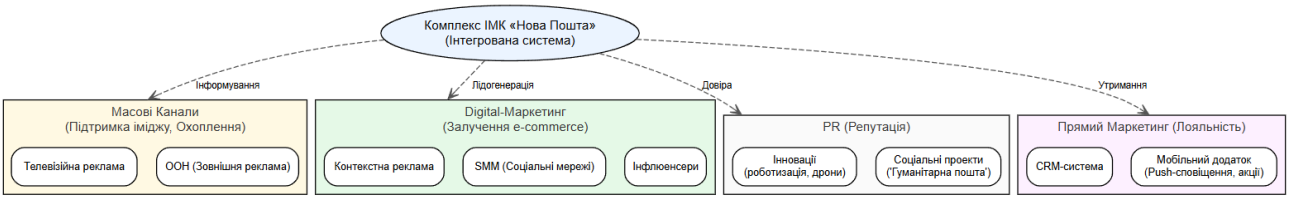


Рисунок 2.3 – Структура комплексу маркетингових комунікацій ТОВ «Нова Пошта» [3, 22, 39-41]

Як видно з рис. 2.2, компанія активно поєднує інструменти. Телевізійна реклама та ООН (зовнішня реклама) використовуються для підтримки іміджу та інформування про масові акції. Digital-маркетинг (контекстна реклама, SMM, інфлюенсери) є ключовим для залучення клієнтів e-commerce. PR фокусується на інноваціях (роботизація, дрони) та масштабних соціальних проектах («Гуманітарна пошта»). CRM та прямий маркетинг активно працюють через мобільний додаток (push-сповіщення, персональні акції).

Аналіз публічних даних та типової практики великих корпорацій [9, 16] дозволяє зазначити, що процес бюджетування маркетингових комунікацій в компанії має наступні характеристики. Тип бюджетування - комбінований. Стратегічний бюджет (іміджева реклама, PR) формується за методом «цілей та

завдань», при цьому операційний бюджет (digital, стимулювання збуту) може формуватися з прив'язкою до % від доходу або на основі KPI минулих періодів. Горизонт планування, що використовує компанія - річне планування з квартальною деталізацією. Процес коригування маркетингового бюджету існує, але є відносно складним та бюрократизованим.

Для візуалізації проблеми, в табл. 2.6 описано бізнес-процес коригування бюджету та його вузькі місця.

Таблиця 2.6 – Аналіз вузьких місць у типовому процесі коригування бюджету маркетингових комунікацій

Етап процесу	Відповідальний	Можливі вузькі місця (проблеми)
1. Ініціація коригування	Керівник напрямку	Ініціація відбувається із запізненням, на основі щомісячних звітів, а не даних реального часу.
2. Підготовка обґрунтування	Керівник напрямку	Збір даних та підготовка презентації для керівництва займає значний час.
3. Погодження з фін. відділом	Фінансовий контролер	Бюрократична перешкода. Фінансовий відділ не зацікавлений у змінах затвердженого річного бюджету.
4. Затвердження	Директор з маркетингу / Генеральний директор	Процес прийняття рішення може затягнутися на кілька тижнів.
5. Виконання (перерозподіл)	Бухгалтерія / Відділ	Технічне переведення коштів між статтями бюджету.

Основний недолік описаного в табл. 2.6 процесу – його тривалість. Поки відбувається погодження (етапи 2-4), ринкова можливість може бути втрачена (наприклад, конкурент запустив акцію, або з'явився новий тренд в TikTok). У сучасному digital-середовищі, де ефективність каналів може змінюватися щотижня, такий процес є недостатньо гнучким.

Побічно ефективність використання маркетингового бюджету можна оцінити через динаміку фінансових і маркетингових показників. Попри колосальні виклики 2022–2023 рр., «Нова пошта» зберегла високий NPS ~ 81% та продовжила розширення клієнтської бази (частка ринку зросла). Це свідчить, що маркетингові комунікації були достатньо результативними: компанії вдалося утримати лояльність наявних клієнтів і залучити нових навіть в умовах

зменшення загального попиту. Коефіцієнт ROMI (повернення маркетингових інвестицій) у 2023 р. виглядає дуже високим, адже приріст виручки значно випереджав приріст маркетингових витрат. У 2024 р. ситуація складніша через падіння прибутку, але це скоріше наслідок загальноекономічних факторів (подорожчання логістики, капітальні інвестиції), а не неефективності маркетингу.

Отже, можна констатувати, що система маркетингових комунікацій «Нова пошта» загалом функціонувала ефективно протягом досліджуваного періоду. Гнучкість у перерозподілі бюджету та акцент на підтримці репутації у кризовий час забезпечили компанії швидке відновлення після шоку та подальше зростання. Цей досвід слід використати при розробці рекомендацій щодо подальшого вдосконалення маркетингових бізнес-процесів і бюджетування.

Проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта» засвідчив, що компанія успішно реалізує стратегію інтегрованих маркетингових комунікацій і в цілому ефективно використовує бюджет маркетингу навіть за умов турбулентного середовища. Серед ключових сильних сторін – впізнаваний бренд та масштабна мережа, інноваційність та клієнтоорієнтованість, високий рівень лояльності споживачів. Водночас виявлено і проблемні аспекти: залежність від ситуації на внутрішньому ринку, вплив воєнних ризиків на операційну діяльність, тимчасове зниження прибутковості внаслідок зростання витрат. У зовнішньому середовищі для компанії відкриваються нові можливості (міжнародне розширення, зростання e-commerce), але наявні й загрози (війна, економічні труднощі, конкуренція). Загалом «Нова пошта» продемонструвала здатність адаптуватися до викликів – зберегти та наростити обсяги бізнесу завдяки проактивним маркетинговим комунікаціям і гнучкому бюджетуванню. Ці напрацювання створюють підґрунтя для розробки рекомендацій щодо подальшого вдосконалення маркетингових бізнес-процесів і оптимізації витрат на комунікації, що представлено у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА КОРИГУВАННЯ БЮДЖЕТУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

3.1 Підвищення гнучкості та ефективності бюджетування маркетингових комунікацій

Для раціональнішого використання коштів пропонується впровадити більш гнучкі підходи до управління маркетинговим бюджетом.

Замість статичного річного бюджету ТОВ «Нова Полша» варто запровадити щоквартальне (або навіть щомісячне) планування з можливістю коригування витрат. Такий підхід дозволить враховувати актуальні результати кампаній і динаміку ринку, своєчасно перерозподіляючи кошти на найбільш ефективні канали. У нестабільних умовах (вплив сезонності, воєнних подій тощо) регулярний перегляд бюджету допоможе уникнути як перевитрат, так і недовикористання коштів на маркетинг.

Раз на рік (при формуванні бюджету на новий період) ТОВ «Нова Полша» доцільно здійснювати ревізію основних статей витрат за методом Zero-Based Budgeting – обґрунтувати з нуля доцільність кожної маркетингової активності, замість автоматичного продовження торішніх статей. Це виявить можливі неефективні витрати (наприклад, дорогі, але мало результативні медіаактивності) та дозволить спрямувати вивільнені кошти на інноваційні напрямки або більш продуктивні канали.

Орієнтація на показники ROI/ROMI при плануванні. ТОВ «Нова Полша» пропонується запровадити практику розрахунку прогнозного ROMI для всіх значущих маркетингових кампаній. Перш ніж затверджувати бюджет на акцію, слід оцінити, який додатковий дохід або іншу вигоду (нові клієнти, підвищення впізнаваності) вона може принести. За необхідності – використовувати тестування на малих сегментах (A/B-тестування рекламних повідомлень, пробні

регіональні запускі акцій) перед масштабуванням на всю країну. Це підвищить рентабельність маркетингових витрат і зробить їх прозорими для менеджменту.

Інтегрована система аналітики є основою для прийняття якісних бюджетних рішень. Рекомендується завершити впровадження єдиної аналітичної платформи, що об’єднає дані веб-аналітики, CRM, колтрекінгу, офлайн-продажів тощо – це дасть змогу чітко відслідковувати шлях клієнта і внесок кожного каналу у конверсію. На основі таких даних маркетингова команда зможе щомісяця оптимізувати медіа-мікс: збільшувати присутність у каналах з найкращим ROMI та скорочувати бюджети на менш ефективні напрямки. Наприклад, якщо контекстна реклама дає низьку ціну заявки – їй варто надати більше бюджету, і навпаки.

Також пропонується провести реінжиніринг існуючого бізнес-процесу, перейшовши від реактивного (бюрократичного) до проактивного (гнучкого) управління бюджетом. Мета реінжинірингу – скоротити час прийняття рішення про перерозподіл коштів з тижнів до днів (або навіть годин для digital-каналів).

Ключові зміни в моделі. Створення "резервного фонду": Замість жорсткої фіксації 100% бюджету, на рівні річного планування 80% бюджету розподіляється фіксовано, а 20% формують "гнучкий резервний фонд маркетингових комунікацій". Децентралізація повноважень: Керівники ключових напрямків отримують право самостійно приймати рішення про перерозподіл коштів в межах свого напрямку та за погодженням використовувати кошти з резервного фонду в межах встановлених лімітів.

1. Автоматизація моніторингу: Впровадження дашбордів (BI-систем), що відстежують ключові KPI в реальному часі та автоматично сигналізують про відхилення.

На рис. 3.1 представлено оптимізований бізнес-процес коригування бюджету МК (модель «To Be») у нотації BPMN.

Рисунок 3.1 – Модель оптимізованого бізнес-процесу «Гнучке коригування бюджету МК» (BPMN, «To Be») (Джерело: розроблено автором)

Опис процесу на рис. 3.1: Процес починається не з ініціативи менеджера, а з автоматичного сигналу системи моніторингу (1) (наприклад, CPA в каналі X перевищив поріг на 20%). Аналітик та менеджер (2) проводять швидку діагностику (A/B тест, аналіз креативів). Далі менеджер приймає рішення (3): якщо проблема в креативі – бюджет не змінюється, йде завдання на заміну креативу. Якщо проблема в каналі – менеджер самостійно (в межах повноважень) перерозподіляє бюджет на інший, більш ефективний канал (4) або, якщо потрібні кошти з резерву, формує запит до CMO (5), який приймає рішення на основі дашборду, минаючи тривалі погодження з фінансистами (оскільки фонд вже погоджений).

3.2. Розробка KPI-дашборду як інструменту прийняття рішень

Основою для запропонованого бізнес-процесу є система моніторингу KPI. Пропонується розробити інтегрований дашборд (на базі Power BI або аналогічної системи), який агрегує дані з CRM, Google Analytics, рекламних кабінетів та фінансової системи. Цей дашборд має слугувати єдиним "центром правди" для прийняття рішень.

У табл. 3.1 наведено приклад матриці прийняття рішень (фрагмент дашборду), що пов'язує KPI з конкретними управлінськими діями щодо бюджету.

Таблиця 3.1 – Матриця рішень для коригування бюджету маркетингових комунікацій (приклад для digital-каналів)

Канал / KPI	Показник	Поріг	Відхилення	Рекомендована дія
Google Ads (Послуга X)				
Вартість замовлення	120 грн	< 100 грн	+20% (RED)	1. Провести A/B тест креативів. 2. Якщо за 48 год. CPA не знизився – скоротити бюджет на 30%, перерозподілити в Meta Ads.
Meta Ads (Послуга Y)				
CPL (Вартість ліда)	50 грн	< 70 грн	-28% (GREEN)	1. Проаналізувати аудиторію та креатив-переможець. 2. Збільшити бюджет на 25% (за рахунок резервного фонду або менш ефективних каналів).
TikTok (Імідж)				

VTR (Коеф. додивлянь)	15%	> 20%	-25% (RED)	1. Замінити креатив. 2. Бюджет не змінювати (іміджева кампанія), але переглянути таргетинг.

Впровадження системи, описаної в табл. 3.1, дозволяє формалізувати процес коригування. Рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі чітких, заздалегідь погоджених правил. Це знижує бюрократичне навантаження та підвищує швидкість реакції.

Впровадження оптимізованого бізнес-процесу та KPI-дашборду дозволить ТОВ «Нова Пошта» отримати значний управлінський та економічний ефект. Скорочення циклу прийняття рішень через час на коригування бюджету скорочується з 1-2 тижнів до 1-2 днів. Усі рішення приймаються на основі об'єктивних даних (KPI-дашборд), що знижує суб'єктивізм. Менеджери напрямків отримують більше повноважень та відповідальності за кінцевий результат (ROMI), а не за "освоєння бюджету".

Економічний ефект - ефект полягає у підвищенні загального ROMI (Return on Marketing Investment) за рахунок швидшого відключення неефективних каналів та масштабування ефективних.

Припустимо, річний бюджет маркетингових комунікацій становить Б (наприклад, 500 млн грн). З них 20% (100 млн грн) – гнучкий фонд. Завдяки швидкому реагуванню, компанія в середньому на 15% ефективніше використовує цей гнучкий фонд, ніж якби він був жорстко розподілений на початку року. Економія (або додатковий дохід) = 100 млн грн * 15% = 15 млн грн.

Крім того, за рахунок оптимізації основного бюджету (80%) шляхом постійного моніторингу та мікро-коригувань, загальна ефективність ROMI може зрости щонайменше на 5-10%. Навіть 5% зростання ефективності від загального бюджету в 500 млн грн становить 25 млн грн додаткового прибутку або зекономлених коштів. Впровадження BI-системи та реінжиніринг процесу вимагатиме інвестицій, але вони окупляться протягом першого ж року.

Реалізація цих підходів дозволить щонайменше на 10–15% підвищити ефективність використання маркетингового бюджету. Світовий досвід показує, що data-driven маркетинг сприяє швидшому зростанню бізнесу: компанії, які активно аналізують маркетингові дані, досягають темпів підвищення продажів на 15–20% вищих за конкурентів. Для «Нової пошти» це може означати додаткові сотні мільйонів гривень доходу без пропорційного збільшення витрат.

3.2 Вдосконалення бізнес-процесів інтегрованих маркетингових комунікацій

На основі SWOT-аналізу запропоновано наступні заходи щодо покращення процесів планування та реалізації маркетингових комунікацій.

Розвиток омніканальної комунікації та retention-маркетингу. Щоб підвищити повторні продажі та довгострокову лояльність клієнтів, «Новій пошті» слід впровадити повноцінну омніканальну стратегію взаємодії. Це означає, що канали комунікації (відділення, сайт, мобільний застосунок, call-центр, соціальні мережі, месенджери) мають діяти синхронно, доповнюючи один одного. Рекомендується інтегрувати CRM-систему з Viber-ботом, email-розсилками, push-сповіщеннями тощо, аби клієнти отримували єдине погоджене повідомлення незалежно від каналу. Наприклад, якщо вводиться нова послуга або акція, повідомлення про неї має послідовно надійти і на email, і в застосунок, і у вигляді SMS для тих, хто не відкрив email. Такий підхід забезпечує цілісний клієнтський досвід і утримує увагу споживача в «екосистемі» компанії. Досвід глобальних гравців показує, що омніканальні програми лояльності (бонуси, кешбек, персональні знижки) значно збільшують частоту звернень клієнтів. Тому варто розширити програму лояльності «Нової пошти» (запровадити різні рівні для постійних відправників з прогресивними бонусами, додаткові привілеї для бізнес-клієнтів) і активно просувати її через всі канали.

Nova Post вже присутня у 11 країнах ЄС і планує подальшу експансію. Рекомендується розробити для кожної країни окрему маркетингову стратегію з урахуванням місцевих культурних особливостей, конкуренції та регуляторних норм. Спочатку основною аудиторією за кордоном є українська діаспора, але для залучення локальних клієнтів варто адаптувати рекламні повідомлення мовою країни та акцентувати на унікальних перевагах (напр., швидка доставка з/до України, доступ до українського ринку e-commerce). Доцільно залучити місцеві маркетингові агентства для реалізації PR-кампаній, спонсорувати цільові заходи (напр., конференції e-commerce в Польщі чи Румунії) для підвищення впізнаваності бренду. Оскільки бюджет маркетингу за кордоном обмежений, слід робити ставку на цифрові канали (таргетована реклама в соцмережах, Google Ads, партнерства з локальними онлайн-майданчиками) як найефективніші для точкового охоплення ЦА. Така локалізація комунікацій забезпечить швидше завоювання довіри нових клієнтів при оптимальних витратах.

З огляду на тривалі воєнні ризики, компанії важливо мати чіткий план дій на випадок надзвичайних ситуацій, щоб зберегти довіру клієнтів. Пропонується розробити стандарт антикризової комунікації: набір готових сценаріїв і повідомлень для різних ситуацій (тривалий блекаут, пошкодження великого сортувального центру, кіберінцидент тощо). Наприклад, у разі масованих відключень електрики – заздалегідь підготувати роз’яснювальні пости в соцмережах про роботу від генераторів, інструкції для клієнтів щодо отримання посилок тощо. Або у випадку прямого удару по об’єкту – негайно публікувати офіційну інформацію про наслідки та дії компанії з відновлення роботи, щоб попередити хвилю негативу і чуток. Водночас важливо підкреслювати, що життя і безпека людей понад усе, а сервіс буде відновлено максимально швидко. Як показали події жовтня 2023 р., прозорість і емпатія в комунікаціях після трагедії (загибелі працівників) зміцнює репутацію компанії навіть в кризу.

Виходячи з тенденцій 2023–2024 рр., найбільш результативними для «Нової пошти» є цифрові канали маркетингу. Тому рекомендовано

перерозподілити бюджет на користь performance-маркетингу: контекстна реклама (Google, Bing), таргетинг в соціальних мережах (Facebook, Instagram), SEO-просування сайту, контент-маркетинг (блог Nova Post із корисними порадами щодо відправлень). Такі інвестиції дозволяють отримувати чітко вимірювані результати та платити лише за реальні конверсії (наприклад, залучення на сайт чи встановлення додатка). Натомість витрати на традиційні ATL-канали (ТБ, радіо, білборди) можна скоротити або використовувати епізодично – переважно для іміджевих цілей чи при відкритті нового ринку. Перехід до концепції "Digital-first" знизить середню вартість залучення клієнта на 20–30%. Наприклад, замість запуску загальнонаціональної ТВ-реклами на мільйонну аудиторію, можна таргетувати онлайн-відео на конкретні сегменти (мешканців міст, підприємців, молодь) з персоналізованим меседжем, отримавши більший відгук за менший бюджет.

Співробітники компанії – кур'єри, оператори відділень, служба підтримки – є безпосередніми носіями бренду в очах клієнтів. Тому пропонується провести спеціалізовані тренінги для персоналу щодо стандартів обслуговування, комунікаційних навичок, роботи з запереченнями клієнтів. Формування єдиної корпоративної культури сервісу (привітність, готовність допомогти, оперативність) підсилить довіру клієнтів та зменшить негативні відгуки. Також варто стимулювати працівників до збору зворотного зв'язку від клієнтів (шляхом коротких анкет після обслуговування) і нагороджувати тих, хто пропонує вдалі ідеї покращення сервісу. Такий підхід створить цикл постійного вдосконалення маркетингових бізнес-процесів «зсередини» компанії, а отже підвищить якість комунікацій без значних додаткових затрат.

3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме як підвищенню маркетингових показників «Нової пошти», так і покращенню фінансових результатів. Очікувані ефекти.

Економія маркетингового бюджету за рахунок оптимізації медіа-міксу та виключення неефективних витрат може становити ~10% на рік. Наприклад, скорочення нецільової ТВ-реклами і фокус на digital здатні зменшити CPA (вартість залучення клієнта) на 20–25%. При бюджеті 3 млрд грн це еквівалентно заощадженню ~300 млн грн.

Збільшення повторних продажів через омніканальні програми лояльності на 5% може додатково принести 25–95% приросту прибутку. Для «Нової пошти», маючи мільйони постійних клієнтів, навіть незначне підвищення утримання клієнтів суттєво збільшить обсяги відправлень без пропорційного росту витрат на рекламу.

Завдяки локалізованому маркетингу Nova Post зможе швидше залучити критичну масу клієнтів за кордоном. Це скоротить термін виходу на беззбитковість на 20–30% (за оцінками експертів компанії).

Удосконалення сервісу та комунікацій (через навчання персоналу, проактивні антикризові дії) сприятиме зростанню задоволеності клієнтів. Підтримання високого NPS (~81%) і його підвищення, скажімо, до 85% у 2025 р. дасть конкурентну перевагу на ринку, де у державної «Укрпошти» цей показник значно нижчий. Лояльні клієнти більше витрачають і частіше рекомендують сервіс іншим, що опосередковано збільшує дохід.

З точки зору витрат на реалізацію, запропоновані заходи є реалістичними. Перехід на гнучке бюджетування та наскрізну аналітику потребує певних інвестицій у програмне забезпечення та навчання команди, але вони виправдані очікуваним зростанням ефективності. Розвиток омніканальності здебільшого вимагає внутрішньої координації підрозділів та невеликих інтеграційних рішень (які вже частково впроваджено). Адаптація маркетингу для ЄС-ринків може бути реалізована із залученням місцевих партнерів в рамках наявного бюджету експансії (наприклад, частину кредиту EBRD спрямувати на маркетинг за кордоном).

Отже, реалізація наведених рекомендацій дозволить оптимізувати бізнес-процеси маркетингових комунікацій та підвищити віддачу від маркетингового

бюджету «Нової пошти». Це зміцнить конкурентні позиції компанії як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках, забезпечуючи сталий розвиток у посткризовий період.

У третьому розділі сформовано комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи маркетингових комунікацій «Нової пошти» та оптимізацію витрат на неї. Пропонується підвищити гнучкість бюджетування (впровадження rolling budget, елементів ZBB, фокус на ROI) та посилити аналітичну підтримку прийняття рішень. Розроблено заходи для поліпшення інтегрованих комунікацій: перехід до омніканального клієнтського досвіду, адаптація маркетингу під міжнародні ринки, готовність до ефективних комунікацій у кризових ситуаціях, збільшення частки digital-каналів у промо. Зазначені кроки дозволять скоротити витрати на неефективні активності та збільшити результативність маркетингу (показники ROMI, утримання клієнтів тощо). Загальний очікуваний ефект – економія коштів, підвищення лояльності клієнтів та зростання доходів, що підтверджує дієвість запропонованих змін.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра вирішено актуальне науково-практичне завдання – розробка та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів формування та, зокрема, коригування бюджету маркетингових комунікацій для підприємств сфери послуг. Проведене дослідження на прикладі ТОВ «Нова Пошта» дозволяє сформулювати наступні висновки.

Теоретичний аналіз показав, що бізнес-процеси маркетингових комунікацій (МК) є комплексним, інтегрованим процесом, що охоплює планування, розробку, реалізацію та моніторинг. Для сфери послуг, з огляду на її специфіку (нематеріальність, нерозривність виробництва і споживання), ключову роль відіграють цифрові канали, які дозволяють «матеріалізувати» пропозицію, забезпечити персоналізацію та омніканальну взаємодію. Було встановлено, що традиційні методи формування бюджету (як-от відсоток від продажів чи конкурентний паритет) в умовах сучасної діджиталізації є недостатньо гнучкими. Теоретично обґрунтовано, що ефективне управління бюджетом МК вимагає переходу від статичного річного планування до гнучкого процесного підходу (Agile, BPM), заснованого на постійному моніторингу KPI та швидкому коригуванні інвестицій.

Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» підтвердив, що компанія є беззаперечним лідером ринку експрес-доставки в Україні, демонструючи операційну стійкість та фінансову прибутковість навіть у кризових умовах воєнного часу. Маркетингова діяльність компанії характеризується як агресивна, всеохоплююча та інтегрована, з активним використанням усього спектру каналів – від ТБ та ООН до потужного digital-блоку, PR та CRM.

Оцінка ефективності бюджетування маркетингових комунікацій на підприємстві виявила ключове «вузьке місце». Незважаючи на загальну результативність маркетингу, існуючий процес коригування бюджету є відносно складним, бюрократизованим та тривалим. Процес погодження

перерозподілу коштів може займати тижні, що є недостатньо гнучким для динамічного digital-середовища, де ефективність каналів може змінюватися щотижня. Це призводить до ризику втрати ринкових можливостей або неефективного витрачання коштів.

Для вирішення виявленої проблеми запропоновано реінжиніринг бізнес-процесу коригування бюджету маркетингових комунікацій. Ключові рекомендації включають. Впровадження гнучкого бюджетування шляхом створення «резервного фонду» (наприклад, 20% від загального бюджету маркетингових комунікацій), що не розподіляється жорстко на початку року. Децентралізацію повноважень, надаючи керівникам напрямків право самостійно та оперативно перерозподіляти кошти в межах встановлених лімітів. Автоматизацію моніторингу через розробку інтегрованого KPI-дашборду (на базі BI-систем). Це дозволить відстежувати ефективність каналів (CPA, CPL, ROMI) в реальному часі та ініціювати коригування на основі автоматичних сигналів системи. Формалізацію процесу за допомогою розробленої матриці рішень, яка чітко пов'язує відхилення KPI з конкретними управлінськими діями щодо бюджету (збільшити, скоротити, перерозподілити).

Обґрунтування ефективності запропонованих заходів демонструє значний управлінський та економічний ефект. Управлінський ефект полягає у скороченні циклу прийняття рішень щодо коригування бюджету з тижнів до 1-2 днів, підвищенні прозорості та об'єктивності рішень, а також підвищенні відповідальності менеджерів за кінцевий результат (ROMI). Економічний ефект досягається за рахунок підвищення загального ROMI (повернення маркетингових інвестицій). Швидке відключення неефективних каналів та масштабування ефективних може забезпечити зростання ефективності використання бюджету щонайменше на 5-10%, що для масштабів «Нової Пошти» еквівалентно десяткам мільйонів гривень додаткового прибутку чи економії.

Таким чином, мета кваліфікаційної роботи досягнута. Розроблено комплексні практичні рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів та

коригування бюджету маркетингових комунікацій, які є обґрунтованими, реалістичними для впровадження на ТОВ «Нова Пошта» та можуть бути адаптовані іншими великими підприємствами сфери послуг для підвищення власної ринкової гнучкості та фінансової ефективності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базака Р. В. НАТИВНА РЕКЛАМА В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 11. С. 149–154. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.149 (дата звернення: 12.11.2025).

2. Барилович О. М. ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.47 (дата звернення: 12.11.2025).

3. Безтелесна Л., Жданюк С., Василів В. ЕКСПОРТНА КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА». *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2025. Т. 1, № 109. С. 14–27. URL: https://doi.org/10.31713/ve120252 (дата звернення: 12.11.2025).

4. БЛАГУН І., АНДРУШКЕВИЧ З., БОЙКО Р. СИНЕРГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВОЇ ЛОГІСТИКИ ТА ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 120–126. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-17 (дата звернення: 12.11.2025).

5. Вертегел С. Я. PR-технології в системі маркетингових комунікацій. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки*. 2018. № 1 (36). С. 300–305.

6. Гамова І. МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2022. № 6(24). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6(24)-263-272 (дата звернення: 12.11.2025).

7. Гладуш О. О., Циган Р. М. АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»: ВИКЛИКИ

СУЧАСНОСТІ. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи», 23–24 ЖОВТНЯ 2024 РОКУ*. 2024. С. 158–161. URL: https://doi.org/10.32782/2079-5009.feu24.3.17 (дата звернення: 12.11.2025).

8. Гурочкіна В. В., Гурочкіна В. В. ДРАЙВЕРИ УСПІХУ ТОВ “НОВА ПОШТА” НА РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 38–46. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.6 (дата звернення: 12.11.2025).

9. Дергачова В. В., Григорова З. В. РОЛЬ КОНТЕНТ МАРКЕТИНГУ В РАМКАХ INBOUND МАРКЕТИНГУ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 7–13. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287401 (дата звернення: 12.11.2025).

10. Драб Н., Костюк Т. УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД У ЗАСТОСУВАННІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ. *Trends in scientific thought in economics and management*. 2021. P. 428–433. URL: https://doi.org/10.46299/isg.2021.mono.econ.iii.9.1 (date of access: 12.11.2025).

11. Жосан Г. В. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 11. С. 32–39. URL: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.11.5 (дата звернення: 12.11.2025).

12. Кравченко О. О., Пилипенко В. О. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 149–154. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.149 (дата звернення: 12.11.2025).

13. Лазарєва І. В. Трансформація маркетингової стратегії компанії «Нова пошта» під час повномасштабної війни: стратегічні виклики та

рішення. *ЧОРНОМОРСЬКІ НАУКОВІ СТУДІЇ*. 2025. С. 152–154. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-522-1-45 (дата звернення: 12.11.2025).

14. Лихолат С., Лакота В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БРЕНД-МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 11(13). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11(13)-173-182 (дата звернення: 12.11.2025).

15. Майовець Є., Кундря-Висоцька О., Городняк І. ІННОВАЦІЙНИЙ КОНТЕНТ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-31 (дата звернення: 12.11.2025).

16. Макаревська В. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ: ЕТАПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 214–219. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-18 (дата звернення: 12.11.2025).

17. Миськів Г., Малетич О. СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 1(41). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-236-248 (дата звернення: 12.11.2025).

18. Міщенко В. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 5(45). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-482-488 (дата звернення: 12.11.2025).

19. Обелець Т. ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗ НЕСТАБІЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-104 (дата звернення: 12.11.2025).

20. Окландер М. А., Романенко О. О. СПЕЦИФІЧНІ ВІДМІННОСТІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ВІД Інтернет-МАРКЕТИНГУ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський*

політехнічний інститут». 2015. № 12. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.45715 (дата звернення: 12.11.2025).

21. Олійник Л. В., Скідченко А. О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «Нова пошта». *Економіка і організація управління*. 2020. № 2. С. 68–80. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.6 (дата звернення: 12.11.2025).

22. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "НОВА ПОШТА") / М. А. Місевич та ін. *Agrosvit*. 2024. № 14. С. 69–75. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.14.69 (дата звернення: 12.11.2025).

23. Осокіна А., Риловнікова А. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-103 (дата звернення: 12.11.2025).

24. Паласевич М. Б., Дяченко О. С., Янош О. А. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА. *The actual problems of regional economy development*. 2025. Т. 2, № 21. С. 360–368. URL: https://doi.org/10.15330/apred.2.21.360-368 (дата звернення: 12.11.2025).

25. Паласевич М., Лібрук-Ліпкевич С., Радзевич І. СУЧАСНА ПАРАДИГМА ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА. *Національні інтереси України*. 2025. № 5(10). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-916-923 (дата звернення: 12.11.2025).

26. Параниця Н., Мискін Ю., Паянок Т. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МАРКЕТИНГУ: НОВА ЕРА КОМУНІКАЦІЙ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 4(58). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-788-797 (дата звернення: 12.11.2025).

27. ПОГОРЕЛОВА К. ШІ-ІНФЛЮЕНСЕРИ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МАРКЕТИНГУ. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 164–175. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(20) (дата звернення: 12.11.2025).

28. Равікович І. Є., Сахарова Т. В., Сєвонькаєва О. О. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВОГО МАРКЕТИНГУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.37 (дата звернення: 12.11.2025).

29. Сєвідова І. О., Руденко С. В. ЕКОНОМЕТРИЧНІ МЕТОДИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.11 (дата звернення: 12.11.2025).

30. Слинько В., Слинько Г. УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 9(50). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-9(50)-446-460 (дата звернення: 12.11.2025).

31. Сокирко О. С., Шепиленко В. Ю. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС - ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “НОВА ПОШТА”). *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 157–161. URL: https://doi.org/10.32782/dees.9-25 (дата звернення: 12.11.2025).

32. Стадніченко В. В., Чухно Н. П. ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ В КОМПЛЕКСІ МАРКЕТИНГУ. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. № 5. С. 142–151. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.11 (дата звернення: 12.11.2025).

33. Ткачук С. ІНСТРУМЕНТАРІЙ PR У МАРКЕТИНГУ СФЕРИ B2C. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-12 (дата звернення: 12.11.2025).

34. Фісуненко П. А., Анферов А. А. ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОГО

ПРОЕКТУ. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 142–149. URL: https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-8-19 (дата звернення: 12.11.2025).

35. Христенко Л., Цюпа О. СИСТЕМА ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО БЮДЖЕТУВАННЯ: ПРИНЦИПИ ТА ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 1(41). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-653-665 (дата звернення: 12.11.2025).

36. Чмерук Т. Ю., Оборіна А. Ю., Косенко О. П. МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ ВИКОРИСТАННЯ ШІ В МАРКЕТИНГУ. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-41 (дата звернення: 12.11.2025).

37. Шульга О. А. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВИХ ІНТЕРНЕТ-КОМУНІКАЦІЙ. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 66–71. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-11 (дата звернення: 12.11.2025).

38. Khrapkina V., Bukhtieieva T. СУЧАСНІ ТРЕНДИ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 1, № 15. С. 362–373. URL: https://doi.org/10.32750/2025-0132 (дата звернення: 12.11.2025).

39. Zapototska V., Ryndich L. GEOGRAPHICAL PRINCIPLES OF ACTIVITY OF NOVA POSHTA AND UKRPOSHTA COMPANIES IN THE SPHERE OF LOGISTIC SERVICE ON THE EXAMPLE OF HOLOSIIVSKYI DISTRICT OF KYIV. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Geography*. 2019. No. 75. P. 34–43. URL: https://doi.org/10.17721/1728-2721.2019.75.6 (date of access: 12.11.2025).

40. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/ (дата звернення: 22.10.2025).

41. ТОВ «НОВА ПОШТА». Фінансові показники. URL: https://opendatabot.ua/c/31316718 (дата звернення: 22.10.2025).