

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

Надія АНТИПЕНКО

“\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ»

Тема: «Формування міжнародної маркетингової політики підприємства»

Виконавець: Поляков Денис Ігорович

Керівник: к.е.н., доцент Радченко Ганна Анатоліївна

Нормоконтролер: д.е.н., професор Полоус Ольга Вікторівна

○

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра маркетингу  
Спеціальність: 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма: «Міжнародний маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Тетяна КНЯЗЄВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**  
Полякова Дениса Ігоровича  
(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Формування міжнародної маркетингової політики підприємства» затверджена наказом ректора від 07.07.2023 року № 1077/ст
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 року по 31.12.2023 року
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи міжнародної маркетингової стратегії підприємства сфери послуг; аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта»; рекомендації щодо удосконалення міжнародної маркетингової стратегії
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Аналіз прибутковості ТОВ «Нова пошта»; основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2020-2022 рр; Аналіз доходів ТОВ «Нова Пошта» від наданих послуг за 2020-2022 рр. (тис. грн); Структура споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта»; SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»; Структура ринку поштових послуг за частками підприємств; PEST-аналіз діяльності «Нова Пошта»; Послідовність здійснення заходів в організації для дотримання принципів сталого розвитку; Заходи, націлені на збереження екології

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	02.10.2023	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	03.10.2023-08.10.2023	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	09.10.2023-15.10.2023	
4.	Написання теоретичної частини	16.10.2023-29.10.2023	
5.	Написання аналітичної частини	30.10.2023-12.11.2023	
6.	Написання практичної частини	13.11.2023-26.11.2023	
7.	Написання вступу та висновків	27.11.2023-28.11.2023	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.11.2023-03.12.2023	
9.	Проходження перевірки на плагіат та нормоконтролю	04.12.2023-10.12.2023	
10.	Оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	11.12.2023-15.12.2023	

7. Дата видачі завдання: 02.10.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Ганна РАДЧЕНКО  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Денис ПОЛЯКОВ  
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

## АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Формування міжнародної маркетингової політики підприємства» 112 с., 18 рис., 15 табл., 57 літературних джерела.

МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЯ, МІЖНАРОДНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ПОСЛУГИ, КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ, МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА

Об'єктом дослідження є формування міжнародної маркетингової політики підприємства, а предметом – сукупність теоретичних та методичних підходів до удосконалення процесу формування міжнародної маркетингової політики компанії.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних підходів щодо формування міжнародної маркетингової політики підприємства послуг на основі проведення дослідження його маркетингової діяльності.

Були застосовані як загальнонаукові так і спеціальні методологічні дослідження:

– метод аналізу фінансової звітності – аналіз коефіцієнтів. Коефіцієнти використовуються для визначення фінансового стану організації з різних поглядів;

– порівняльний метод. Було проведено діагностику підприємства за 3 роки, після чого отримані показники були порівнянні та проаналізовані.

Методологічну основу дослідження склали сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та засобів наукового дослідження, використання яких зумовлено поставленою метою і завданнями роботи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленому уточненні теоретичних положень щодо розроблення міжнародної маркетингової політики підприємства у процесі глобалізації; розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства послуг.

Значущість виконаної роботи та висновки. Результати проведеного дослідження та запропоновані рекомендації можуть бути використані для практичної реалізації маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.

У відповідності до мети дослідження даної роботи поставлені такі завдання:

розглянути теоретичні та практичні положення використання теорії графів;

з'ясувати сутність та функції інформаційного середовища на підприємстві;

дослідити маркетингову діяльність ТОВ «Нова Пошта»;

розробити рекомендації щодо формування міжнародної маркетингової політики ТОВ «Нова Пошта».

Рекомендації щодо використаних результатів: результати дослідження можуть бути використані ТОВ «Нова Пошта» для удосконалення формування маркетингової політики у міжнародному середовищі.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА</b>	10
1.1 Сутність та місце маркетингової комунікаційної політики у системі міжнародного маркетингу.....	10
1.2. Особливості формування міжнародної маркетингової політики підприємства	19
1.3. Інноваційні інструменти у формуванні маркетингової стратегії.....	31
Висновки до першого розділу.....	38
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»</b> .....	40
2.1. Аналіз ринку поштового зв'язку України.....	40
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта» та аналіз фінансово-економічних показників	50
2.3 Аналіз та оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта»	57
Висновки до другого розділу.....	73
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ</b>	75
3.1. Рекомендації щодо інноваційного напрямку удосконалення міжнародної маркетингової політики.....	75
3.2. Пропозиції щодо удосконалення міжнародної доставки ТОВ «Нова Пошта».....	85
3.3. Пропозиції розвитку міжнародної маркетингової політики в умовах виходу на нові ринки .....	90
Висновки до третього розділу.....	101
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	103
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	107

## ВСТУП

Формування міжнародної маркетингової політики підприємства є актуальною темою в сучасних умовах, оскільки все більше компаній прагнуть розширити свій бізнес на міжнародні ринки. Актуальність цієї теми обумовлена факторами, як глобалізація, тому як саме процеси глобалізації призвели до того, що світовий ринок став більш відкритим і доступним для компаній з різних країн. Це створює нові можливості для компаній, які хочуть розширити свій бізнес на міжнародні ринки.

Розвиток технологій таких як Інтернет і міжнародна доставка, значно полегшив компаніям вихід на міжнародні ринки. Зростання конкуренції на внутрішніх ринках змушує компанії шукати нові можливості для зростання. Розширення бізнесу на міжнародні ринки є одним із способів для компаній конкурувати з іншими компаніями.

Формування міжнародної маркетингової політики є складним процесом, який вимагає від компанії ретельного аналізу різних факторів, таких як:

Глобальні маркетингові стратегії набувають усе більшого значення у зв'язку зі зростаючою інтернаціоналізацією бізнесу та глобалізацією ринків. Хоча такі стратегії централізовано координуються, щоб завдяки великому охопленню досягнути значної економії, значення локалізації також зростає, оскільки споживчий попит у країнах відрізняється. Тож виходячи на нові ринки, потрібно знайти правильний баланс між глобальною стратегією та адаптацією.

Темою формування міжнародної маркетингової політики підприємства займалися багато вчених і практиків маркетингу. Серед них можна виділити таких як Філіп Котлер [1], один із найвідоміших вчених у галузі маркетингу. У своїх роботах Котлер розглядає різні аспекти міжнародного маркетингу, включаючи формування міжнародної маркетингової політики.

Теодор Левітт [2] американський вчений-маркетолог, який відомий своїми дослідженнями в галузі міжнародного маркетингу. У своїй статті «Концепція глобального ринку» (The Concept of a Global Market) Левітт стверджував, що світовий ринок стає все більш однорідним, і тому компанії повинні розробляти глобальні маркетингові стратегії.

Брюс Генрі [3] американський вчений-маркетолог, автор книги «Міжнародний маркетинг» (International Marketing). У своїй книзі Генрі розглядає всебічно питання міжнародного маркетингу, включаючи формування міжнародної маркетингової політики.

Крім того, дослідженнями в галузі формування міжнародної маркетингової політики займалися такі організації, як:

- Європейський комітет з маркетингу (ЕМАС)
- Американська асоціація маркетингу (АМА)
- Міжнародна асоціація маркетингу (ІМІ)

Ці організації проводять дослідження, публікують наукові статті та проводять конференції, присвячені міжнародному маркетингу.

Саме реалізація цих нових можливостей є каталізатором ділової активності підприємств сфери послуг та джерелом загострення між ними конкурентної боротьби. За умов конкуренції в ринковому середовищі успіх виробника послуг залежить від характеру взаємодії із споживачами, процесу надання послуг, ступеня лояльності та прихильності клієнтів. Враховуючи вищенаведене виникає необхідність активізації та удосконалення міжнародних маркетингових стратегій підприємств у сфері послуг. Саме тому, актуальності набуває дослідження специфіки, тенденцій, створення стратегічних переваг на ринку послуг.

Об'єктом дослідження є формування міжнародної маркетингової політики підприємства, а предметом – сукупність теоретичних та методичних підходів до удосконалення процесу формування міжнародної маркетингової політики компанії.



Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних підходів щодо формування міжнародної маркетингової політики підприємства послуг на основі проведення дослідження його маркетингової діяльності.

Формування міжнародної маркетингової політики полягає в розробці та реалізації конкурентному середовищу на конкретному ринку.

Мета формування міжнародної маркетингової політики – забезпечити успішну діяльність компанії на міжнародному ринку. Це досягається шляхом збільшення продажів компанії на міжнародних ринках, розширення присутності компанії на міжнародних ринках, завоювання певної частки ринку на міжнародних ринках та досягнення конкурентних переваг для компанії на міжнародних ринках маркетингової стратегії, яка відповідає цілям компанії, потребам споживачів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та місце маркетингової комунікаційної політики у системі міжнародного маркетингу

Основною метою міжнародного маркетингу є визначення і максимальне використання сприятливих можливостей для виходу і побудови бізнесу в будь-яких країнах світу. Якщо більш детально, то цілями міжнародного маркетингу можна визначити також: знаходження незадоволених потреб споживачів, нових ринків збуту, джерел сировини та людських ресурсів.

До предмету міжнародного маркетингу належать п'ять управлінських рішень:

1) про вихід на зовнішній ринок: на підприємстві оцінюється необхідність, доцільність і ефективність здійснення продажів на зовнішніх ринках;

2) про вибір зовнішніх ринків, оскільки не всі вони однаково привабливі та доступні для підприємства. В основі цього рішення лежить вибір найбільш вигідних і перспективних ринків;

3) про форму вступу на зовнішній ринок: кожен ринок має особливості, які впливають на ефективність і прийнятність кожної з форм вступу на ринок – експорт, спільне підприємництво, пряме інвестування;

4) безпосереднє розроблення комплексу маркетингу для кожного конкретного зарубіжного ринку;

5) про організацію маркетингу. На кожному ринку існують альтернативні можливості організації маркетингу, і їх мають використати [15].

Таким чином, усі перелічені вище моменти роблять міжнародний маркетинг якісно відмінним від маркетингу на внутрішньому ринку, вимагаючи розроблення свого теоретичного апарату і специфіки практичного здійснення.

Визначимо основні форми міжнародного маркетингу:

імпорتنий маркетинг - маркетингова діяльність, спрямована на закупівлю (імпорт) товарів чи послуг із зарубіжних ринків;

експортний маркетинг - маркетингова діяльність щодо реалізації продукції за межі національних кордонів, при якій відбувається фізичне транспортування товару з однієї країни в іншу;

зовнішньоекономічний маркетинг - маркетингова діяльність, зумовлена стабільністю чи зростаючими можливостями перебування фірми (у вигляді представництва, філіалу з продажу тощо) на зовнішньому ринку, який включає декілька країн;

транснаціональний маркетинг - маркетингова діяльність, що виникла з практики функціонування транснаціональних корпорацій. Транснаціональний (багатонаціональний) маркетинг передбачає розроблення багатьох національно орієнтованих стратегій маркетингу, що реалізуються в різних країнах (адаптація комплексу маркетингу до ринку кожної країни);

мультирегіональний маркетинг - форми та методи маркетингової діяльності, які застосовують фірми, працюючи в окремих регіонах чи в межах інтеграційних угруповань;

глобальний маркетинг - маркетингова діяльність фірми, яка розглядає світовий ринок як єдине ціле. Передбачається вихід з єдиним товаром і комплексом маркетингу відразу на всі закордонні ринки, тобто орієнтований на стандартизацію маркетингової активності на всіх ринках.

У відповідності до форм міжнародного маркетингу визначають певних суб'єктів міжнародного ринку:

- транснаціональна корпорація (у виробничій сфері та сфері послуг) - це підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-

правових форм та видів діяльності в двох і більше країнах та здійснює проведення взаємозв'язаної політики та спільної стратегії завдяки одному чи декільком центрам прийняття рішень. Значний обсяг їх діяльності здійснюється за національними кордонами.

- глобальні компанії - бізнес-одиниці, які у своїй міжнародній діяльності використовують концепцію глобального маркетингу. Орієнтуються не на власну країну, а задовольняють такі потреби клієнтів, які були б характерні для всього світу. Розглядають світовий ринок як ціле і переміщують товари, виробництво, капітал і персонал в любі точки планети, де можна отримати конкурентні переваги.

- сервісні компанії: комерційні, інвестиційні банки, брокерські контори та інші компанії у сфері послуг (American Express). Носять глобальний характер, розміщують штаб-квартири в світових фінансових центрах.

- експортери - фірми, які виробляють продукцію на національній території і продають її на світовому ринку.

- імпортери - фірми, які мають постачальників або партнерів з кооперації за кордоном (дочірні компанії ТНК, нафтопереробні фірми і компанії, які регулярно імпортують сировину) [16].

Усі суб'єкти міжнародного маркетингу прагнуть максимізувати свої прибутки. Для цього їм необхідно адаптуватися до нових умов, набути навичок, необхідних для правильного сегментування іноземного споживача, вмілого позиціонування своєї продукції та її адаптації до вимог закордонних ринків.

Поняття «міжнародні маркетингові комунікації» пов'язане з діяльністю на міжнародному ринку, тому елементами системи міжнародних маркетингових комунікацій будуть елементи, схожі з системою маркетингових комунікацій на внутрішньому ринку, але які використовуються на зовнішньому ринку. Таким чином, можна виділити основні засоби міжнародних маркетингових комунікацій: міжнародна реклама (international advertising) і пропаганда (publicity); стимулювання

збуту на зовнішньому ринку (sales promotion); прямий маркетинг (direkt marketing); зв'язки з громадськістю (public relations). Міжнародна реклама має свої особливості, але загалом цілі, принципи та засоби рекламування товарів на зовнішніх ринках в багатьох випадках ті ж, що і на внутрішньому ринку [1].

Особливо це стосується марочних товарів. Однак експортери, здійснюючи рекламу, повинні знати не тільки специфіку кожного закордонного ринку, але і вимоги як оптових торговців, так і індивідуальних споживачів. Вона повинна бути максимально пристосована до особливостей економічних, культурних і побутових умов країн, на які вона спрямована. Національні звичаї можуть обмежувати можливості застосування реклами. Наприклад, в деяких азіатських і африканських країнах встановлені обмеження у використанні рекламних коштів, що не відповідають нормам релігії, що сповідується в цих країнах.

Одним з них є заборона зображати на малюнках людей, взагалі всіх тварин або деяких з них. У країнах, де переважна більшість населення неграмотна, реклама повинна бути наочною і швидко запам'ятовується, тому що зображення предметів часто стає для покупців назвою товарів. Пропагандою користуються для популяризації марочних і звичайних товарів, осіб, місць, ідей, діяльності, організацій та навіть країн. Фірми вдаються до пропаганди для залучення уваги або виправлення несприятливого уявлення про собі. Країни вдаються до пропаганди для залучення туристів, іноземних капіталовкладень та забезпечення собі міжнародної підтримки.

Пропаганда входить складовою частиною в більш широке поняття «діяльність з організації громадської думки». Фірми, як правило, користуються пропагандою в обмежених масштабах, але вона може значно вплинути на рівень громадської обізнаності та обійдеться у багато разів дешевше, ніж обходиться реклама, оскільки фірма не платить ні за місце, ні за часом у засобах поширення інформації. Оплачуються тільки робота персоналу і розсилка пропагандистських матеріалів. При вирішенні питання

про те, коли і як використовувати товарну пропаганду, керівництву слід сформулювати її завдання, відібрати пропагандистські звернення і засоби їх поширення, простежити за перетворенням плану в життя і оцінити досягнуті завдяки цій діяльності результати. Пропаганда поряд зі стимулюванням збуту і рекламою є одним з основних засобів стимулювання продажів. Прямий маркетинг (direct marketing) – маркетинг, що виключає будь-який попередній контакт покупця з товаром до моменту його доставки. Він визначається специфікою обраної стратегії збуту, що базується на замовленнях поштою (Direct mail) або телефоном, в результаті спілкування з агентами, після знайомства з каталогами та ін. При ньому виробник (його співробітники) безпосередньо бере участь в поширенні потрібної для нього інформації, в здійсненні інших необхідних дій. До заходів прямого маркетингу відносять: – пряму рекламу (особисто вручаються рекламні матеріали і пряма поштова реклама (direct mail), особисті взаємини з клієнтами, публічні виступи, використання рекомендацій); – персональна продажів (personal selling) - це робота комівожерів, торгових агентів, персоналу демонстраційних залів і виставок з кожним окремим споживачем, демонстрація товару в реальних умовах користування; – телемаркетинг (telephne selling) - продаж за допомогою відеотексту, телефаксу, комп'ютера, телефону; – посилочну торгівлю по каталогам і надані послуги (mail-order trade). Прямий маркетинг є найбільш ефективним в тих випадках, коли: фірма невелика і її можливості проведення робіт з повного комплексу маркетингових комунікацій обмежені; покупці сконцентровані на одній території; потрібна демонстрація товару в дії; вартість одиниці продукції висока; товар неможливо збути ніяким іншим шляхом; товар купується через рівномірні проміжки часу; товар вимагає індивідуальної підготовки до вимог замовника; товар входить в групу, яка обмінюється на нові товари при здачі старих і внесення відповідної доплати. Найбільш важливими перевагами прямого маркетингу є простота входження в ринок і низький стартовий капітал. Він дає підприємцю можливість

завойовувати ринок в короткі терміни; дозволяє з мінімальними витратами здійснити апробацію товарів і послуг на предмет з'ясування купівельних переваг.

Для стимулювання збуту товарів на зарубіжних ринках фірми вибирають способи, найбільш ефективні для нинішніх умов, з урахуванням тих особливостей зовнішнього середовища, які обговорювалися вище. Наприклад, купони вимагають високого рівня грамотності і деяких зусиль з боку торговців і споживачів, розвиненої мережі для грошових виплат, хорошою поліграфічною бази. На ефективність впливають також уявлення про соціальний статус. Таким чином, відбираючи способи стимулювання збуту іноземних покупців, слід зважувати їх відповідність характеристикам цільового ринку, серед яких дуже важливі поведінкові особливості споживачів і інфраструктура ринку. Тому, якщо для покупця переважно одержати зниження ціни в момент покупки, то перевага віддається купонах і знижкам з ціни. Якщо психологія покупця така, що він любить матеріальну винагороду, тоді доцільно збільшувати ціннісну значимість продукту в очах покупця за допомогою приміщення призивів в упаковку або додатки до покупки безкоштовного зразка [2, с. 35-39].

Збутова політика в міжнародному маркетингу стосується двох аспектів: збуту на міждержавному рівні і розподілу товарів всередині зарубіжної держави. В обох випадках виробник повинен приймати рішення про збутовий каналі. З точки зору можливостей стандартизації збутових каналів і стратегії розподілу ця складова комплексу міжнародного маркетингу пов'язана з найбільшою кількістю перешкод: – відмінності в національних системах розподілу, які склалися протягом тривалого періоду в конкретному середовищі: економічної, політичної, культурної, правової, соціальної, враховує традиції споживання і поведінкові особливості покупців; – значні розбіжності в законодавстві з питань власності на торгові організації, фінансових взаємовідносин учасників збутових каналів, тощо; – різний (часом непорівнянний) рівень розвитку збутової інфраструктури; –

географічні фактори (щільність населення, концентрація покупців у великих містах або сільській місцевості); – різниця в асортименті послуг, що надаються на користь споживача учасниками збутового каналу та інші фактори, негативні з точки зору можливості стандартизації, а також її доцільності.

Першим кроком при побудові міжнародної системи збуту є визначення стратегічних параметрів підприємства. В даному випадку можна розглянути три основних параметри. По-перше, необхідно проаналізувати зовнішнє оточення підприємства. В рамках цього аналізу розглядаються макроекономічні показники (економічні, соціокультурні, політичні та технологічні чинники) і мікроекономічні чинники, такі, як стан ринку і конкурентне середовище. Ефективний аналіз зовнішнього середовища підприємства повинен включати аналіз всього світового ринку, щоб не випустити з уваги нові тенденції, нових конкурентів або нові можливі ринки.

По-друге, важливо проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства. Це необхідно для того, щоб виявити можливості та загрози; а також глобальні тенденції. Окрім цього підприємство повинно визначити свою конкурентну перевагу. Керівники підприємства повинні знати, що вони пропонують на ринку і які ринки вони обслуговують. Вони повинні бути в курсі технологічних і ресурсних можливостей підприємства, його потенційних продажів і прибутку. По-третє, потрібно враховувати інтереси і очікування всіх зацікавлених осіб (акціонери, менеджери, працівники, покупці) при розробці цілей підприємства. Часто різні групи зацікавлених осіб мають протилежні інтереси і очікування щодо розміру підприємства, його прибутковості і стратегії. Таким чином, перш ніж розробляти стратегію розвитку системи збуту, менеджери повинні упевнитися, що цілі, які досягаються за допомогою цієї стратегії, узгоджуються з реальним станом зовнішнього середовища, можливостями підприємства, а також бажаннями та сподіваннями всіх зацікавлених осіб. Організація збутового каналу на території зарубіжної держави може мати форму прямого і непрямого збуту.



Вибір того чи іншого, а також протяжність каналу непрямого збуту залежать від багатьох факторів. Розглянемо деякі особливості організації збутової політики.

Одним з ключових моментів в організації каналу є відбір торгових посередників. Якщо інфраструктура іноземного ринку розвинена, то компанія використовує послуги місцевих торгово-посередницьких організацій (дистриб'юторів), вибираючи їх за такими критеріями, як:

фінансові можливості та стабільність організації дистриб'ютора;  
рівень розвиненості зв'язків зі споживачами (роздрібними або дрібнооптовими фірмами);

відповідність продукції компанії профілем діяльності дистриб'ютора (гармонійність пропозиції по відношенню до торговельного партнера);

наявність відповідного обладнання, складів та ін.;

рівень кваліфікації персоналу.

Слід враховувати, що дистриб'юторські фірми також можуть вибирати серед наявних пропозицій з боку виробничих компаній. Для посередників важливі популярність торгової марки і імідж компанії-виробника, тому фірмі, не відомої даного ринку, нелегко створити збутовий канал. Насторожено ставляться торгові компанії і до нових товарам (навіть відома марка іноді не допомагає). Тому виробнику необхідно розробляти програми стимулювання торгових посередників, досконально вивчивши практику конкурентів і умови конкуренції. У деяких ситуаціях виробники беруть на себе навчання персоналу дистриб'юторських компаній, пропонують знижки, забезпечують сервісне обслуговування споживачів.

У роботі з торговими посередниками компанії використовують три види стратегій: виштовхування, втягування і змішану стратегію. Стратегія виштовхування має на меті домогтися добровільної згоди посередника співпрацювати з виробником

Всі маркетингові зусилля компанія направляє на дистриб'ютора, який в такій ситуації (особливо на ринках з концентрованим розподілом) фактично

визначає умови міжнародного співробітництва. Негативною стороною такої стратегії може бути втрата виробником фактичного контролю над збутом своєї продукції і залежність від посередника. Якщо виробник має на меті збільшення продажу і підтримки потрібного рівня запасів, то дистриб'ютор отримує оптові знижки, торговельні націнки, статус ексклюзивного дистриб'ютора з усіма похідними наслідками [3].

Для стимулювання роботи торгового персоналу виробник вдається до матеріального стимулювання працівників, бере на себе витрати по підвищенню їх кваліфікації. Якщо необхідні зусилля посередника з рекламування товарів, то всі витрати виробник бере на себе, надаючи також рекламні матеріали, не дивлячись на те, що рекламування ведеться від імені торгового посередника. При виникненні ситуації, що вимагає додаткових засобів просування товару (пробні продажі, роздача зразків, дегустації тощо), всі витрати виробник відносить на свій рахунок.

Стратегія втягування спрямована на кінцевого споживача, на мотивацію попиту. Зростання попиту на певний товар (марку) змушує дистриб'юторів закуповувати його і, таким чином, кінцевий споживач як би втягує потрібний йому товар в збутової канал. Для успіху втягування потрібні ефективна програма стимулювання покупця, додаткові витрати на більш тривалу і агресивну рекламну кампанію. Зазвичай кошти, відведені на втягування, обмежені на відміну від витрат на вштовхування, коли вони пропорційні обсягу продажів, але ефект тут має інший характер: виробник вільний від влади дистриб'ютора, який добровільно готовий здійснювати закупівлі. Змішана стратегія передбачає розподіл зусиль компанії між вштовхування і втягуванням, т. е. вплив і на кінцевого споживача через рекламу і різні способи стимулювання продажів (sales promotion), і на торгових посередників, вибираючи найбільш оптимальний варіант створення їх зацікавленості у співпраці.

Створення ефективної системи збуту в міжнародному маркетингу безпосередньо залежить від національної інфраструктури розподілу. Це

позначається як на витратах, так і на можливостях успішного початку продажів в умовах конкуренції місцевих традицій і уподобань. У зв'язку з цим можна говорити про сегментацію розподілу, тобто поступовий розвиток збутових каналів і використанні різних збутових стратегій на національних і регіональних ринках. Сегментація може проводитися з урахуванням не тільки економічних критеріїв, але і географічних (наявність гір, пустель), щільності населення та ін. Так. У ряді африканських країн недоцільно створювати торгову мережу за межами столичного регіону. У деяких регіонах компанії застосовують тактику поступового розширення географії поставок через регіональних дилерів.

## **1.2. Особливості формування міжнародної маркетингової політики підприємства**

Цілі міжнародного маркетингу можуть бути короткостроковими, середньостроковими і довгостроковими. Дані цілі повинні бути направлені на досягнення показників діяльності фірми в цілому (прибуток, обсяг продажів, частка ринку) або окремих напрямків маркетингової діяльності на міжнародних ринках (реклама, збут, товарна політика).

Під час прийняття рішень компанією щодо виходу на закордонні ринки, потрібно дотримуватися наступних етапів:

- аналіз діяльності підприємства на внутрішньому ринку;
- аналіз стану зовнішніх ринків;
- аналіз конкуренції на зовнішньому ринку;
- аналіз маркетингових можливостей і небезпек;
- вибір перспективних зовнішніх ринків;
- розробка стратегії і тактики поведінки на міжнародних ринках;
- вибір способів виходу фірм на зовнішній ринок.

На етапі аналізу діяльності підприємства на внутрішньому ринку досліджуються: розмір компанії; частка та позиція на ринку; якість та

асортимент товарів; рівень обслуговування (сервіс); збут, розподіл; ціна і порядок розрахунків; фінанси; людські ресурси (співробітники); зовнішнє середовище фірми (наявні постачальники, контракти, покупці, банки, урядові структури, податкова інспекція).

На етапі аналізу стану зовнішнього ринку досліджуються: потенціал зовнішнього ринку; доступність зовнішнього ринку; сприйнятливість зовнішнього ринку; стабільність зовнішнього ринку.

Міжнародний маркетинг визначають як систему заходів, здійснюваних підприємством (фірмою, корпорацією) на зарубіжних ринках. Міжнародний маркетинг можна визначити як процес розробки та прийняття рішень в мережі взаємовідносин між інтернаціональними фірмами, які залучені (залучаються) в процес комерційного або некомерційного міжнародного обміну товарами та послугами. Основою для здійснення компанією цих заходів служить спеціально розроблений комплекс міжнародного маркетингу, до якого належить:

вивчення ринку (споживчої поведінки; попиту, конкурентоспроможності товарів і послуг; посередників, які здійснюють транспортування, збут) та зовнішнього середовища, в якому діє фірма;

формування товарної (асортиментної) і цінової політики підприємства; розробка та реалізація стратегії просування товарів і послуг на зарубіжних ринках (рекламних кампаній, заходів щодо формування громадської думки, стимулювання збуту тощо);

вибір і організація оптимальних каналів руху товару (збуту), продукції і послуг [21].

Стабільність зовнішнього ринку визначається політичною та економічною ситуацією на зовнішньому ринку (платоспроможністю населення та підприємств, можливістю конфіскації майна державою).

Метою етапу аналізу конкуренції на зовнішньому ринку є визначення конкурентоспроможності фірми. Конкуренти в міжнародному маркетингу діляться на дві групи: конкуренти-іноземці та конкуренти місцевого ринку.

Порівняння конкурентних переваг здійснюють за такими показниками: елементи маркетинг міксу; людські ресурси; міжнародні відносини (з банками, різними асоціаціями); технологічні, виробничі, економічні показники.

Формування міжнародної маркетингової стратегії є однією з функцій міжнародного маркетингу. Вчені запропонували багато визначень міжнародного маркетингу. Наприклад, П. Гаурі, Ф. Катеора, В.А. Алексунін, Л. І. Матвейчук, Є.Ф. Жуков визначають міжнародний маркетинг як:

здійснення підприємницької діяльності, що спрямовує потік продукції та послуг компанії до споживачів у більш ніж в одній країні для отримання прибутку;

система планування, впровадження, контролю та аналізу заходів, що впливають на багатонаціональне ринкове середовище та пристосовуються до його умов у компанії, яка працює в більш ніж одній країні;

діяльність міжнародних фірм, сфера виробництва та комерційна діяльність яких поширюється на зарубіжні ринки;

маркетинг товарів та послуг за межами країни, де знаходиться компанія.

Дані визначення міжнародного маркетингу відображають діяльність, яка притаманна і національному маркетингу також. Зокрема, в обох концепціях використовуються загальні принципи, методи та маркетингові інструменти.

Однак, враховуючи особливості міжнародного ринкового середовища, міжнародний маркетинг має свою специфіку, яка впливає з особливостей функціонування міжнародних ринків та умов ведення бізнесу [20].

По-перше, міжнародний маркетинг характеризується найвищим ступенем складності, що зумовлено особливостями міжнародного ринкового середовища, необхідністю вивчення законів багатьох країн, культурними відмінностями, а також труднощами маркетингових досліджень на зовнішніх ринках. Ці особливості вимагають створення спеціальних дослідницьких

підрозділів в компанії, які зможуть збирати інформацію про зовнішні ринки та проводити відповідні дослідження.

По-друге, процес прийняття рішень у міжнародному маркетингу характеризується вищим ступенем ризику порівняно з маркетинговими рішеннями на внутрішньому ринку.

По-третє, інтенсивність конкуренції на зовнішніх ринках збільшує потреби споживачів до товарів. Через це підприємству потрібно приділити більше уваги до маркетингової стратегії поза національним ринком.

По-четверте, міжнародний маркетинг передбачає більш складний процес розробки стратегії з урахуванням особливостей іноземних культур, відмінностей в економічних системах країн та можливостей міжнародної співпраці.

По-п'яте, стратегічні рішення, які приймаються в процесі інтернаціоналізації підприємства є складнішими і передбачають не лише розробку товарної та ринкової стратегій, але також стратегію виходу, експансії на міжнародний ринок та інші стратегічні рішення щодо міжнародної ринкової діяльності.

Під час аналізу можливостей та ризиків, що присутні під час здійснення міжнародної маркетингової діяльності підприємства на зовнішньому ринку враховується загальне положення підприємства на ринку, зовнішнє середовище країни-експортера та зовнішнє середовище країни-імпортера [22].

При створенні міжнародної маркетингової стратегії також важливо оцінити політику держави, що проводиться відносно розвитку імпорту (імпорту) та ставлення до цього країни, яка досліджується. Існують чотири стратегії:

- Ізоляція – неучасть держави в міжнародних господарських зв'язках.
- Протекціонізм – обмеження імпорту державою з метою здійснення підтримки вітчизняним підприємцям. Ця стратегія приймається завжди під

впливом вітчизняних підприємців і може мати два шляхи: сприяти розвитку національної індустрії або не сприяти технічному прогресу.

– Вільна торгівля – країни дотримуються цієї політики по товарах і ринках, де вони не бояться конкуренції і займають лідуєче положення.

– Наповнення дефіцитного ринку – ця політика приймається державою тільки в разі потреби заповнення ринку товарами або послугами, які вітчизняні підприємства не можуть зробити.

Ці стратегії можуть бути жорсткими (для всіх видів товарів по всіх ринках) і гнучкими (для якого-небудь одного ринку або одного товару).

На етапі вибору перспективних зовнішніх ринків існують дві стратегії в сфері визначення оптимальної кількості сегментів на зовнішньому ринку:

стратегія мурашки – поступове завоювання окремих сегментів на відповідних ринках, потім вибір оптимального сегмента та повільне переповзання з одного сегмента на інший для вибору оптимального;

стратегія бабки - захоплення максимального числа сегментів від менш прибуткових на користь більш прибуткових. Її головний недолік - необхідність великих одноразових витрат ресурсів.

Реалізація підприємством стратегії і досягнення поставлених стратегічних цілей забезпечується плануванням програми маркетингу. Складовими елементами комплексу завжди є: товар, ціна, канали розподілу і засоби просування.

Отже, компанії та організації, які планують ефективно конкурувати на світових ринках, потребують чітко сформульованої міжнародної маркетингової стратегії, яка ґрунтується на глибокому розумінні ринків, на яких компанія буде представляти свою продукцію.

Міжнародна маркетингова стратегія, як і міжнародний маркетинг в цілому, має свої особливості, а саме (рис. 1.1):

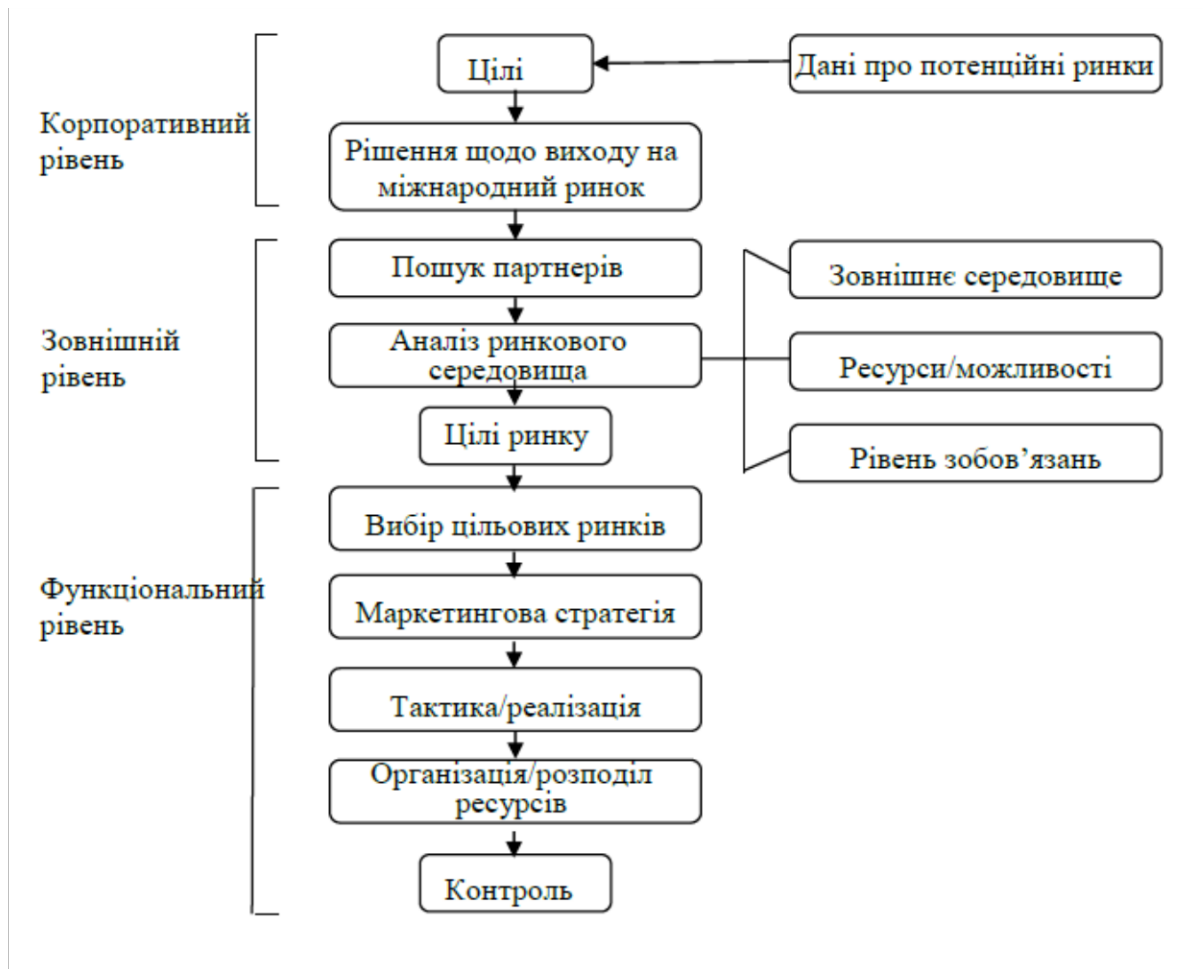


Рис.1.1. Алгоритм ухвалення маркетингових рішень послідовність прийняття маркетингових рішень

Роль міжнародної маркетингової стратегії при реалізації бізнес-проекту підприємства на міжнародному ринку визначається у тому, щоб допомогти компаніям зростати на міжнародному ринку в довгостроковій перспективі та реалізовувати свою продукцію з метою отримання прибутку [25].

Більш високі вимоги до маркетингової інформації, що ускладнюється складнощами в отриманні адекватної та своєчасної маркетингової інформації усіх рівнів;

висока складність утримання частки ринку через більш напружену конкурентну боротьбу;



необхідність дослідження та врахування параметрів як внутрішнього так і зовнішнього ринку, а також і глобального середовища світогосподарської системи взагалі;

глобалізаційні особливості при проведенні сегментування ринків;

багатовекторність маркетингових цілей щодо конкретних закордонних ринків.

Отже, завдання міжнародного маркетингу полягає у забезпеченні того, щоб будь-яка міжнародна стратегія мала дисципліну ретельного дослідження та точної оцінки того, що потрібно для досягнення конкурентної переваги товару підприємства на ринку.

Міжнародний бізнес – це процес планування, організації, та керівництва міжнародної діяльності з метою досягнення цілей, встановлених у раціональному та економічному використанні наявних ресурсів [26].

Міжнародна маркетингова стратегія допоможе бізнесу:

підвищити репутацію та створити впізнаваність бренду;

підвищити лояльність до бренду, що призведе до зниження маркетингових витрат;

створити довіру та обізнаність клієнтів про бренд, що допоможе максимізувати прибуток для бізнесу завдяки постійним клієнтам [27].

Отже, міжнародні маркетингові стратегії можуть безпосередньо впливати на результати діяльності міжнародного бізнесу.

Міжнародний маркетинг поєднує в собі стратегічний та тактичний підхід до розв'язання тих чи інших ситуацій (рис.1.2).

Детальний аналіз стратегічного підходу показує, що під час розробки міжнародної маркетингової стратегії дуже важливим є стратегічне планування, яке відображається як одна з функцій управління.

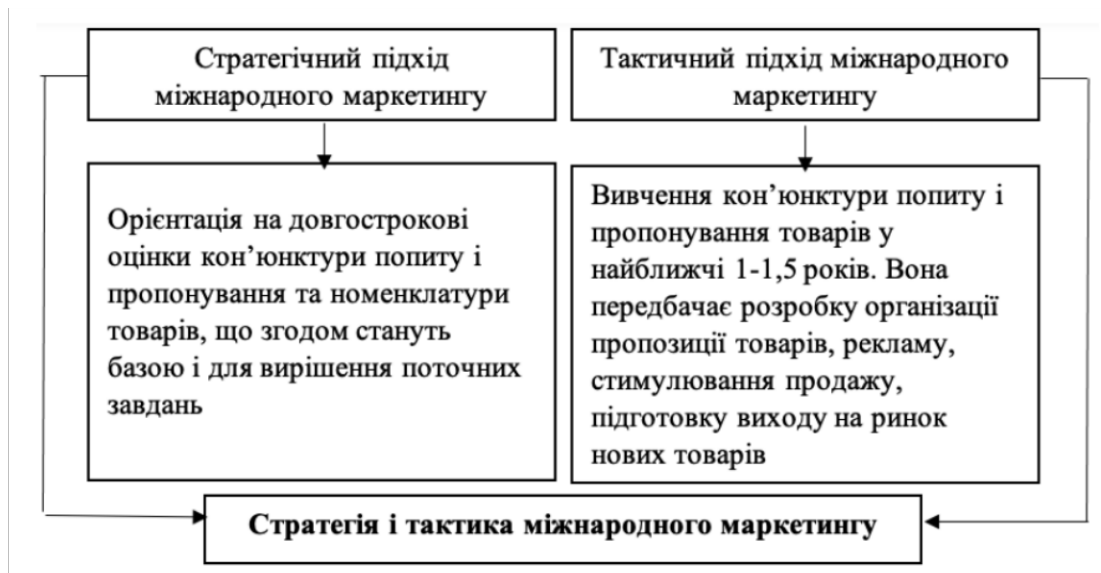


Рис. 1.2. Підходи планування стратегії міжнародного маркетингу

Ця функція відповідає за процес постановки цілей на підприємстві та вибору шляхів їх досягнення. Стратегічне планування – основа для всіх управлінських рішень. На етапі стратегічного планування компанії визначають свої місії, аналізують стратегічні позиції, досліджують зовнішні та внутрішні фактори, які сприяють формуванню конкурентних переваг. Результатом стратегічного планування є розробка міжнародної стратегії, на основі якої здійснюється управління підприємством.

Кожне підприємство повинно мати стратегічний підхід до своєї міжнародної діяльності. Це є важливим процесом виходу підприємства на міжнародні ринки – виробити стратегію і підготуватися до різних негаразд.

Міжнародна стратегія, в простому розумінні цього слова, є планом, призначеним для досягнення глобальних цілей на міжнародному ринку і плануванням, основною функцією якого є управління, що закладає основу для будь-якого підприємства.

Міжнародна маркетингова стратегія – частина стратегічного планування компанії, без якої складно реалізувати успішну міжнародну діяльність підприємства. Ці два поняття є взаємодоповнюючими, тож без розуміння стратегічного планування розробка та реалізація міжнародної маркетингової стратегії буде неефективною.

Стратегічне планування для підприємства, яке знаходиться в процесі інтернаціоналізації, включає визначення стратегічних цілей та розробку міжнародних стратегій. Воно охоплює процедури, структури, правила, кадрову та інформаційну бази, взаємодія яких веде до розробки стратегічних рішень.

Алгоритм стратегічного планування в міжнародній компанії містить 4 послідовних блоки [29]:

1. Перший із них – «Розміщення пріоритетів».

Він складається з трьох послідовних кроків: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії та визначення цілей компанії.

2. Другий блок – «Визначення завдань планування».

Він починається з аналізу внутрішнього середовища на основі фінансових, трудових та виробничих ресурсів. Цей крок є відправною точкою для визначення цілей у міжнародному бізнесі та цілей у своїй країні даної організації. Потім оцінюється рівень взаємної підтримки між цими двома робочими групами.

3. Третій блок – «Розробка стратегії».

Він починається з уточнення умов праці компанії за кордоном та умов праці в рідній країні. Ці кроки дають змогу визначити стратегічні альтернативи за кордоном або стратегічні альтернативи у своїй країні, на основі яких, у свою чергу, формується єдина стратегія компанії, в тому числі і міжнародна маркетингова стратегія.

4. Останній, четвертий блок – «Реалізація стратегії».

Він включає три послідовні етапи: розробку оперативних планів і програм, їх реалізацію та контроль. Таке з'єднання пов'язує кожен наступний блок з попереднім і означає можливість перегляду стратегічних рішень у разі потреби.

Для здійснення діяльності компанії на світовому ринку доступні такі варіанти [30, с. 344]:

передача права використовувати власні технології компанії, виробляти її продукцію або продавати її іноземним компаніям;

посилення національного виробництва та експорту продукції на зовнішні ринки за допомогою власних та інших каналів збуту;

виконання багатонаціональної стратегії, в рамках якої кожна країна розроблятиме власну стратегію відповідно до переваг споживачів та конкурентних умов країн. Діяльність компанії в одній країні не залежить від діяльності компанії в іншій країні;

орієнтація компанії на виробництво продукції з низькими витратами на всіх стратегічно важливих ринках світу;

переслідування глобальної стратегії диференціації, за якої компанія диференціює свій товар у різних країнах за однаковими характеристиками, щоб створити свій постійний імідж на світових ринках. У всіх країнах існує чітка координація діяльності;

досягнення глобальної стратегії фокусування, в якій компанія обслуговує однакові ніші на кожному стратегічно важливому національному ринку.

Стратегічне планування – сукупність стратегічних рішень, які приймаються керівництвом міжнародної організації.

Окреме місце під час стратегічного планування міжнародної діяльності компанії займає стратегічний аналіз.

Метою стратегічного аналізу є створення ряду альтернатив стратегічних рішень, які забезпечать довгострокові конкурентні переваги підприємства та його прибутковість, максимально використовуючи при цьому потенціал компанії та зміни зовнішнього середовища на свою користь.

Стратегічні рішення, які приймаються компанією під час інтернаціоналізації є важливими для підприємства в цілому, тому що вони:

керують компанією та рухають її в певному напрямку;

визначають цілі організації на міжнародному ринку та фіксують реалістичні цілі, які узгоджуються з баченням компанії;

допомагають підприємству стати проактивним, змушують керівників аналізувати дії конкурентів і вживати необхідних заходів, щоб конкурувати на ринку;

виступають фундаментом для всіх ключових рішень фірми в процесі інтернаціоналізації;

готують організацію до майбутніх викликів і допомагають визначити можливості компанії, а також шляхи досягнення цих можливостей;

забезпечують довготривале виживання фірми при боротьбі з конкуренцією та виживання в динамічному середовищі на міжнародному ринку;

стимулюють розвиток основних компетенцій та конкурентних переваг, що допомагає виживанню та росту підприємства на міжнародному ринку [33].

Стратегічні рішення компанії під час інтернаціоналізації істотно відрізняються від будь-яких інших рішень, що приймаються на підприємстві. Для прикладу, розглянемо порівняльні характеристики стратегічних рішень під час інтернаціоналізації та поточних рішень на підприємстві (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стратегічних рішень компанії під час інтернаціоналізації та поточних рішень

Стратегічні рішення компанії під час інтернаціоналізації	Поточні рішення
Унікальні та виступають у формі підприємницьких ініціатив.	Стандартні і повторювані.
Приймаються рідко і без вираженої періодичності.	Приймаються досить регулярно.
Відносно довгострокові.	Більш короткострокові.
Сконцентровані більшою мірою на проблемах взаємодії фірми з її майбутнім оточенням на міжнародному ринку.	Пов'язані переважно з підтриманням поточної конкурентоспроможності компанії.
Ґрунтуються на неповній, неточній і дуже узагальненій інформації а, отже, пов'язані з високою невизначеністю, а також з істотними ризиками.	Засновані на точнішій та детальнішій інформації, а отже менш ризиковані.

Стратегічні рішення, що приймаються компанією в процесі інтернаціоналізації, відрізняються від інших рішень, які приймаються на підприємстві. Найчастіше стратегічні рішення плутають з оперативними рішеннями або просто управлінським, але це не одне й те саме, адже стратегічні рішення мають більш глобальний характер та стосуються усієї організації, в той час як оперативні можуть стосуватися лише одного підрозділу підприємства.

Основними особливостями стратегічних рішень на підприємстві в процесі інтернаціоналізації є наступні критерії (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Особливості стратегічних рішень на підприємстві в процесі  
інтернаціоналізації

Характеристика	Пояснення
Мають довгостроковий напрямок розвитку підприємства	Стратегічні рішення, які приймаються керівництвом підприємства під час інтернаціоналізації зазвичай виходять з перспективних поглядів на розвиток компанії на міжнародному ринку.
Мають систему цінностей	На рішення керівництва впливає система цінностей організації, яка включає в себе ділову етику та філософію підприємства.
Впливають на інші рішення на підприємстві	Стратегічні рішення, які приймаються керівництвом підприємства під час інтернаціоналізації, впливають на операційні та адміністративні рішення всередині організації.
Мають комплексний характер	Ці рішення носять комплексний характер, оскільки вони охоплюють місію та визначають напрямок довгострокового розвитку підприємства на міжнародному ринку.
Невизначені та ризиковані	Через довгостроковий напрямок розвитку підприємства, стратегічні рішення можуть передбачати значну невизначеність, оскільки майбутнє навряд чи можна точно прогнозувати.

Отже, як ми побачили в табл. 1.2 процес прийняття стратегічних рішень під час інтернаціоналізації значно впливає на всю компанію. Але крім загальних особливостей стратегічних рішень під час інтернаціоналізації існують також способи та рівні прийняття цих рішень. В залежності від того, яку стратегію обрала компанія, які цілі вона хоче досягти, стратегічні рішення мають різний рівень прийняття та поділяються на: корпоративні

рішення, зовнішні, функціональні та операційні. Рівні прийняття стратегічних рішень під час інтернаціоналізації допомагають компанії ефективно досягати своїх цілей за рахунок локального впливу (через керівників департаментів) та всебічного впливу керівництва. У діяльності підприємства завжди існує потреба у декількох стратегіях на різних рівнях, оскільки єдина стратегія є не тільки неадекватною, але й неправильною. Тому типова структура бізнесу завжди має декілька рівнів.

### **1.3. Інноваційні інструменти у формуванні маркетингової стратегії**

У широкому розумінні маркетинг доцільно розглядати як систему форм, методів, інструментів дослідження ринку, основне завдання якої полягає в приведенні у відповідність інтересів споживачів та виробників на всіх рівнях господарювання. У вузькому розумінні, маркетинг являє собою комплекс заходів, реалізація яких сприяє раціональному розвитку економічних зв'язків та оптимізації їх структури. Він забезпечує контакт виробника і споживача, сприяє ефективності обмінів між ними, що відбуваються на ринку, раціональній орієнтації суспільного виробництва і відтворення [2].

Дослідження світової практики маркетингової діяльності дозволяє узагальнити наступні основні концепції розвитку маркетингу:

1. Концепція вдосконалення виробництва, сутність якої полягає передусім у зосередженні зусиль і спрямуванні усіх ресурсів на вдосконалення виробництва та підвищення ефективності розподілу продукції.

2. Концепція вдосконалення товарів, яка передбачає зосередження зусиль на вдосконаленні товарів, їх параметрів та повному використанні якісних характеристик, розробці значної кількості модифікацій товару. В цьому аспекті важливого значення набуває врахування товарної конкуренції, яка, з однієї сторони, може спричинити загрозу з боку підприємств галузі, які

розробляють більш високоякісні товари, а з іншої — спонукає до вдосконалення технологій, запровадження новинок на ринку.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль, орієнтована на покращення роботи із стимулювання збуту, рекламування, персонального продажу і пропаганди товарів і послуг. Саме ця концепція найбільш доцільна в період надвиробництва товарів, оскільки затрати, пов'язані з її реалізацією, належно окупаються.

4. Концепція маркетингу, яка передбачає визначення і детальний аналіз ринку, пошук цільових сегментів, застосування комплексу дослідження ринкового середовища і конкуренції. Її доцільно реалізувати в умовах високого рівня життя і купівельної спроможності населення.

5. Концепція соціально-етичного маркетингу, пов'язана із ретельним та послідовним вивченням потреб, запитів і вимог споживачів, забезпеченням задоволення більш ефективними способами використання, збереження і сприяння підвищенню добробуту суспільства.

Таким чином, зазначені концепції охоплюють вплив на ринок не окремих інструментів, а їх органічного поєднання. В цьому контексті доцільно розглядати маркетинг як ринкову концепцію управління виробничо-збутовою і науково-технічною діяльністю підприємств, яка спрямована на вивчення ринку і економічної кон'юнктури, конкретних запитів споживачів і орієнтацію на них товарів і послуг. Особливість маркетингу полягає в тому, що він розвивався завдяки потребам практики і більшість його положень являють собою узагальнення і систематизацію емпіричних даних живого досвіду, передусім ринкової діяльності великих монополістичних концернів.

Зазначені специфічні риси маркетингу передбачають необхідність розробки єдиного підходу до їх врахування та використання. Мова йде, насамперед, про необхідність розробки ефективного комплексу стратегічних рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети, які повинні мати тісний зв'язок з поточною ринковою ситуацією та маркетинговим



середовищем. В широкому розумінні стратегія являє собою комплекс заходів щодо визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства або галузі й розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Доцільно виділити наступні класифікації стратегій:

а) стратегія як план — свідомий стратегічний процес, який підкреслює логічну та структурну послідовність подій;

б) стратегія як хитрість — являє собою специфічну програму, тактику чи маневр для того, щоб випередити конкурентів;

в) стратегія як модель — під нею можна розуміти певну послідовність в поведінці, їй можна знайти раціоналістичне пояснення;

г) стратегія як позиція — відноситься до вибору позиціонування організації в межах відповідної галузі господарства, в більш широкому стратегічному контексті позиціонування представляє собою рівновагу між організацією та тим середовищем, де вона веде господарчу діяльність;

д) стратегія як перспектива — тут мова йде про перспективу з позицій компанії чи корпоративне уявлення про навколишнє середовище, в такому вигляді стратегія може виникати з певного набору нематеріальних цінностей компанії, підходів, корпоративного духу та поглядів;

е) стратегія як інновація, що передбачає необхідність застосування новітніх підходів до формування довгострокових цілей розвитку.

Зважаючи на вищезазначене, стратегія маркетингу — це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень по вибору та агрегуванню інструментів організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності.

Стратегія маркетингу — це комплекс заходів щодо формування та реалізації цілей та задач підприємств-виробників по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства або галузі. Вона повинна розроблятися на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури

товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі [1].

За визначенням американських дослідників, питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80%. В процесі формування маркетингової стратегії доцільно виділити вхідні та вихідні елементи. Вхідні елементи — це ті фактори, аналіз яких передуює розробці маркетингової стратегії [5]. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі фірми. Вихідними елементами є стратегічні рішення щодо маркетингового комплексу, який включає чотири складові — товар, ціну, збут, просування.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. Маркетингова стратегія підпорядкована корпоративній стратегії діяльності підприємства, тому її вибір залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, найбільш важливими серед яких є: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, та фактори, що характеризують конкурентні можливості окремих підприємств, їх ринкову позицію і потенціал.

На формування маркетингової стратегії впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Фактори внутрішнього середовища визначають можливий рівень якості і адаптаційні можливості підприємства до вимог споживачів, а фактори зовнішнього середовища визначають структуру попиту за рівнем якості і цін, наявності вільних ринкових ніш, ступінь впливу різноманітних інститутів на ведення ділових операцій. Додатковим чинником, що впливає на формування маркетингової стратегії, є здатність до адаптації свого рішення до вимог індивідуальних покупців.

Формування маркетингових стратегій є одним з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу маркетингу. У найбільш загальному розумінні стратегія маркетингу — це приведення можливостей підприємства або галузі в цілому у відповідність до ринкової ситуації.

Маркетингова стратегія складається з чотирьох основних елементів: аналіз співвідношення споживач - товар, визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку, створення стратегій маркетинг-мікс, виконання та контроль.

Характеристика та аналіз різних типів стратегій маркетингу дозволяють робити висновок, що вони багато в чому доповнюють і повторюють одна одну. На практиці, як правило, доцільно застосовувати певну комбінацію стратегій з великої множини можливих. Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється передусім різницею їх складових елементів — конкурентними позиціями підприємств, їх маркетинговими цілями, фінансовими, виробничими, технологічними можливостями та кадровим забезпеченням.

У контексті зазначених вище специфічних рис формування та розвитку маркетингових стратегій слід зауважити, що кожна з них сама по собі включає елементи інноватизації, оскільки передбачає пошук довгострокових рішень, виходячи з унікальної комбінації ресурсів, можливостей та факторів зовнішнього середовища, притаманних конкретній галузі або підприємству. З іншого боку, інноватизація маркетингової стратегії являє собою складний процес пошуку та запровадження інноваційних рішень у розробці, реалізації або удосконаленні маркетингової стратегії. Інноватизація може проявлятися в наступних напрямках:

- підвищення якості продукції за рахунок інноваційних методів виробництва та управління якістю;
- підвищення продуктивності через запровадження новацій у виробництві;
- модернізація виробничих потужностей;

- пошук нових технологічних розробок;
- обґрунтування пріоритетних досліджень і розробок.

Поряд з цим, варто підкреслити наявність взаємозв'язку між маркетинговою стратегією та процесами інноватизації. Для забезпечення інновативності певного проекту інноваційна політика має складатися з таких етапів [1]:

- а) проведення маркетингових досліджень та збір інформації;
- б) продаж пробних партій нового продукту та внесення змін до неї, аналізуючи зворотні сигнали ринку;
- в) розширення асортименту продукції.

Варто зазначити також, що ефективність маркетингу інноваційної ідеї визначається рівнем її оригінальності та неординарності. Так, радикальні інновації дають життя принципово новим виробам і технологіям, які сприяють появі нових споживачів і ринків. Комбінаційні інновації можуть спрямуватися на залучення нових груп споживачів або освоєння нових ринків. Збереження або посилення ринкових позицій підприємства досягається модифікаційними інноваціями, що передбачають поліпшення або доповнення існуючих продуктів.

До інноваційних рис маркетингових стратегій на сучасному етапі розвитку ринкових відносин доцільно віднести наступні — глобалізм, активність, інноваційність, інтегрованість, перевага структурних досліджень ринку, активне використання зв'язків з громадськістю, цільова орієнтація маркетингу на збалансованість, гармонізацію інтересів галузей, підприємств, споживачів і суспільства в цілому. Перша риса, а саме — глобалізм, виникла передусім як реакція на зростаючу взаємозалежність національних ринків, на посилення однорідності потреб під впливом успіхів технологій комунікації і транспорту, на розвиток міжнародної стандартизації, на тенденції об'єднання країн, укладання міждержавних угод і розвитку міжнародної конкуренції.

Активність сучасного стратегічного маркетингу зумовлена такими чинниками: а) зростаючим насиченням ринку; б) збільшенням швидкості

технологічного процесу; в) послідовним усуненням бар'єрів для міжнародної торгівлі.

Наступна риса — інтегрованість — припускає необхідність тісного взаємозв'язку між операційними завданнями, структурою і спрямованістю стратегічного плану. Йдеться про те, що товарна політика, ціноутворення, просування і збут повинні здійснюватися на підставі стратегічного вибору товарних ринків, довгострокового прогнозу стану і динаміки попиту і пропозиції на вибраних цільових ринках. Такий взаємозв'язок дозволяє оптимізувати цілі щодо завоювання частки ринку і необхідний для їх досягнення маркетинговий бюджет.

Інноваційність маркетингу виражається, в першу чергу, в якісних змінах в його структурі. Це проявляється в наступних напрямках: постійному пошуку та ініціації змін потреб; оновленні асортименту, наданні товарам нових рис і досягненні нових рівнів задоволення потреб; використанні нових форм комунікацій.

Перевага структурних досліджень ринку є важливою інноваційною рисою стратегічного маркетингу. Цей принцип сучасного стратегічного маркетингу демонструє їх перевагу над епізодичними дослідженнями, що проводяться для вирішення окремих приватних проблем. По суті, цей метод припускає використання системно-структурного підходу до дослідження ринкової ситуації. Активне використання зв'язків з громадськістю відображає зростаючу соціальну спрямованість маркетингу, поширення практики його здійснення на некомерційні, бюджетні сфери діяльності, залежність результатів маркетингової роботи від відношення до неї з боку суспільства і його груп. Найважливішою в зв'язку з цим виступає вимога до соціальної етичності, екологічності і в той же час ефективною наповненістю маркетингу, включаючи турботу про широкий зовнішній соціально-економічний ефект. Цільова орієнтація маркетингу на збалансованість, гармонізацію інтересів розвитку галузей, підприємств, споживачів і

суспільства — це сукупність перерахованих рис, особливостей сучасного інноваційного маркетингу.

Світові тенденції глобалізації, швидкого технічного та технологічного підйому виробництва, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення рівня конкурентної боротьби ставлять високі вимоги до маркетингових стратегій. В цьому аспекті вони є необхідною передумовою конкурентоспроможності на рівні галузі або підприємства. Поряд з цим, на сучасному етапі розвитку ринкових відносин поширення зазначених процесів вимагає використання інноваційних елементів при розробці маркетингових інструментів на мікро-, мезо- та макрорівні.

### **Висновки до першого розділу**

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. Маркетингова стратегія підпорядкована корпоративній стратегії діяльності підприємства, тому її вибір залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, найбільш важливими серед яких є: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, та фактори, що характеризують конкурентні можливості окремих підприємств, їх ринкову позицію і потенціал.

На формування маркетингової стратегії впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Фактори внутрішнього середовища визначають можливий рівень якості і адаптаційні можливості підприємства до вимог споживачів, а фактори зовнішнього середовища визначають структуру попиту за рівнем якості і цін, наявності вільних ринкових ніш, ступінь впливу різноманітних інститутів на ведення ділових операцій. Додатковим чинником, що впливає на формування маркетингової

стратегії, є здатність до адаптації свого рішення до вимог індивідуальних покупців.

Дослідження світової практики маркетингової діяльності дозволяє узагальнити наступні основні концепції розвитку маркетингу:

1. Концепція вдосконалення виробництва, сутність якої полягає передусім у зосередженні зусиль і спрямуванні усіх ресурсів на вдосконалення виробництва та підвищення ефективності розподілу продукції.

2. Концепція вдосконалення товарів, яка передбачає зосередження зусиль на вдосконаленні товарів, їх параметрів та повному використанні якісних характеристик, розробці значної кількості модифікацій товару. В цьому аспекті важливого значення набуває врахування товарної конкуренції, яка, з однієї сторони, може спричинити загрозу з боку підприємств галузі, які розробляють більш високоякісні товари, а з іншої — спонукає до вдосконалення технологій, запровадження новинок на ринку.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль, орієнтована на покращення роботи із стимулювання збуту, рекламування, персонального продажу і пропаганди товарів і послуг. Саме ця концепція найбільш доцільна в період надвиробництва товарів, оскільки затрати, пов'язані з її реалізацією, належно окупаються.

4. Концепція маркетингу, яка передбачає визначення і детальний аналіз ринку, пошук цільових сегментів, застосування комплексу дослідження ринкового середовища і конкуренції. Її доцільно реалізувати в умовах високого рівня життя і купівельної спроможності населення.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1. Аналіз ринку поштового зв'язку України

Поштовий зв'язок – один із важливих елементів інфраструктури держави, адже він не тільки відіграє важливу роль у єднанні суспільства, а є важливим господарським механізмом в економіці кожної країни. Незважаючи на потужний розвиток сфери електронних засобів зв'язку, фінансових послуг, послуг логістики, пошта й досі залишається надійним засобом комунікації для більшості українців. Як наслідок, актуалізується питання аналізу ринку послуг поштового зв'язку України та шляхів його розвитку. Досліджуючи тематику, Князева О. А. [1] доводить необхідність формування стратегічних напрямів розвитку поштового зв'язку відповідно до векторів розвитку національної економіки та світових тенденцій, Говоровський А. В. [2] та Лісовий М. А. [3] визначають засади правового регулювання діяльності національного оператора поштового зв'язку. Віддаючи належне розробкам науковців, необхідно зазначити, що ця проблематика не є повністю дослідженою, а потребує подальшого аналізу. Метою статті є аналізування особливостей функціонування і конкурентної ситуації на ринку послуг поштового зв'язку України та шляхів його розвитку.

Надання послуг поштового зв'язку регулюється Законом України «Про поштовий зв'язок» та «Правилами надання послуг поштового зв'язку». Надання таких універсальних послуг забезпечує національний оператор, функції якого за розпорядженням КМУ «Про національного оператора поштового зв'язку» було покладено на Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта», 100 % акцій якого належить державі. Послуги поштового зв'язку мають важливе значення для України, яка з



урахуванням вигідного географічного розташування може отримати перспективний ринок транзитера поштової логістики для країн ЄС. Важливою передумовою виходу України на світовий ринок послуг поштового зв'язку є Угода про асоціацію між Україною та ЄС. На виконання положень Угоди, згідно з якими передбачено наближення законодавства України у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг до права ЄС (а саме: підрозділу 4 «Поштові та кур'єрські послуги» частини п'ятої «Нормативноправова база» глави 6 «Заснування підприємницької діяльності, торгівля послугами та електронна торгівля» розділу IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею») КМУ 14.08.2018 р. прийняло «Стратегію імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг («дорожньої карти»)» [4]. Сьогодні ринок поштового зв'язку України зростає, адже у зв'язку зі стрімким розвитком інформатизації суспільства, внаслідок якого дедалі більше зростають замовлення через Інтернет, попит на поштові відправлення збільшується (табл. 1) [5].

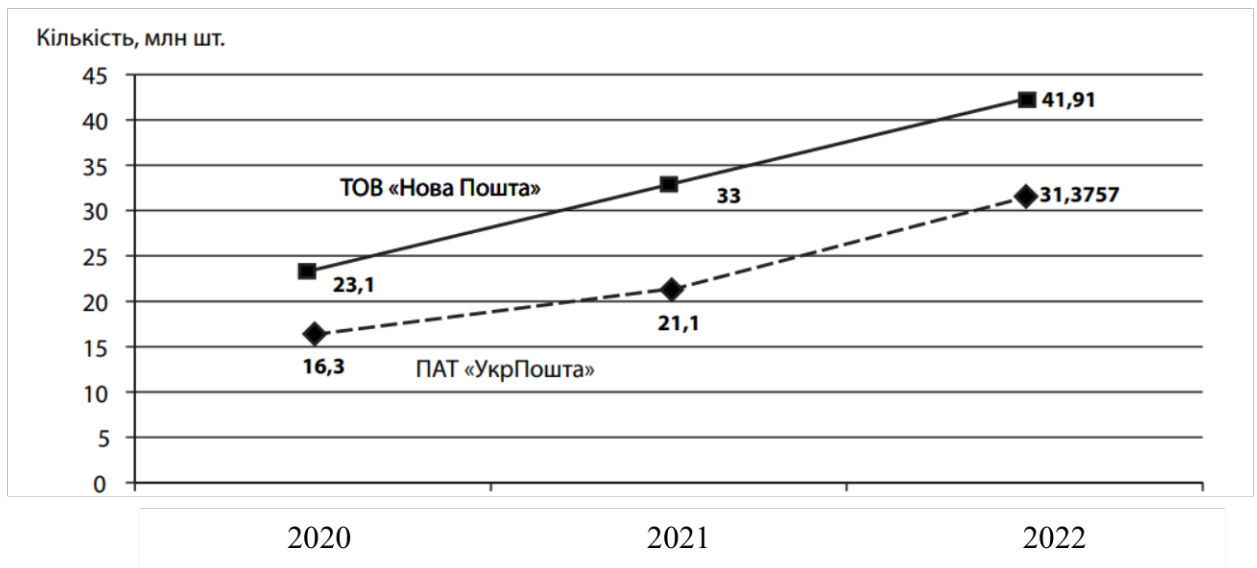


Рис. 2.1. Кількість надісланих посилок через ПАТ «УкрПошта» та ТОВ «Нова Пошта» за 2020 р. – 2022 р.

Однією із важливих частин інфраструктури країни можна назвати поштовий зв'язок, бо він не лише відіграє важливу роль у єдності

суспільства, а є вагомим господарським механізмом в економіці кожної держави. Не дивлячись на швидкий розвиток сфери електронних засобів зв'язку, фінансових послуг, послуг логістики, пошта й нині вважається надійним засобом комунікації для більшості населення. З її допомогою відбувається обмін інформацією, вантажем та коштами між приватними, фізичними особами, держслужбовцями [5].

Розвиток міжнародного ринку логістичних послуг проходить надзвичайно інтенсивно. За оцінками експертів, наприклад, ринок контейнерних морських перевезень оцінюється в 800 млрд. дол. і продовжує збільшувати вартість. Зростання ринку логістичних послуг в Україні, на жаль, не таке стрімке, але перспектива існує, тому що спостерігається приріст попиту на логістичні послуги у секторі вантажних перевезень, а також складської логістики [6].

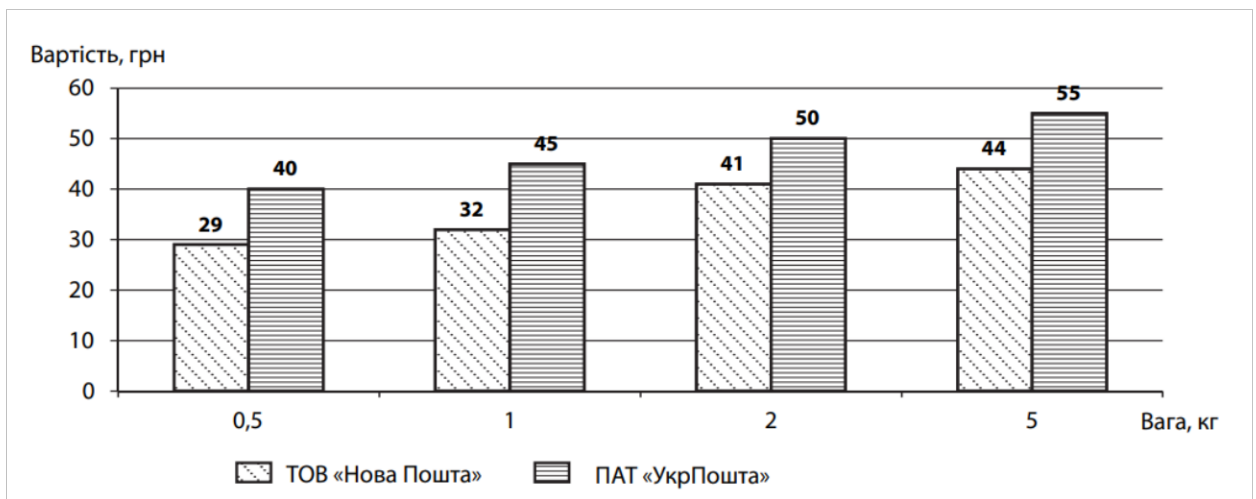


Рис. 2.2. Тарифи на пересилання посилок через ПАТ «УкрПошта» та ТОВ «Нова Пошта» станом на 2022 рік

Активно розвиваються логістичні оператори, що працюють у сфері логістичного аутсорсингу, бо в умовах кризи, зниження обсягів виробництва та зменшення попиту на товари виникає потреба у зменшенні логістичних витрат, збільшенні підлаштовування, покращенні рівня обслуговування всіма учасниками ланцюга поставок. Але існує низка проблем, що сповільнюють розвиток ринку логістичних послуг, серед основних: відсутність належного

державного підходу до проблем логістики; загострення конфліктів між суб'єктами ринку логістичних послуг на тлі загострення конкуренції; порушення договірних умов; низький рівень логістичних послуг та інші.

Сповільнений темп розвитку українського ринку логістичних послуг порівняно з міжнародними тенденціями розвитку цієї галузі, неповний рівень використання потенціалу, втрата конкурентоспроможних позицій актуалізують дослідження сучасного стану ринку логістичних послуг. У зв'язку із цим реалії ринку логістичних послуг вимагають побудови бізнес-моделі на основі концепції «уникай, переходи, покращуй», яка базується на принципах інноваційності, енергоефективності, мобільності та екологічності [7].

Імплементація цих принципів учасниками логістичного ринку дасть змогу організувати ефективний ланцюг постачання, забезпечить ефективне управління ланцюгом поставок шляхом упровадження сучасних інформаційних, енергозберігаючих, економічно ефективних технологій та дасть змогу забезпечити необхідний рівень обслуговування.

Перехід України до сталого розвитку економіки, інтеграція до європейського й світового співтовариства вимагають запровадження сучасних практик взаємодії держави і бізнесу, а також бізнесу та суспільства, які б дали змогу посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільства, створити умови для подальшого стабільного розвитку держави, заснованого на врахуванні якнайширшого кола інтересів.

Український ринок експрес-доставки істотно відрізняється від експресдоставки ринків розвинених країн світу з боку законодавчої бази, рівня розвитку транспортної інфраструктури, конкурентного середовища та потребами споживача.

Отже, конкретизуємо, що ми розуміємо під поняттям «експрес-доставка». Відмінною рисою є швидка та якісна доставка відправлень. Така доставка виконується перевізником протягом 1–3 днів (з чітким дотриманням термінів) по всій території України. Обмеження по вазі було запозичене у міжнародних поштових операторів: вага відправлення не повинна

перевищувати 31,5 кг, а габарити обмежені 150 см для більшої довжини. Це було зроблено для того, щоб цю вагу працівники пошти могли переносити вручну. Обмеження ж за габаритами пов'язані з габаритами транспорту (найчастіше авіація), яким здійснюється перевезення [9].

Деякі перевізники збільшують ваговий діапазон на одне місце, але тоді такі відправлення уже не будуть підпадати під умови експрес-доставки і доставлятимуться за загальними умовами договору вантажоперевезень (швидкість та якість не пріоритетні). Кількість днів доставки залежить від пункту доставки (напрямку), можливостей перевізника та об'єктивних обставин (наприклад, погодні умови). Обмеженням за характером експрес вантажу може бути тільки певний список товарів чи предметів, заборонених до перевезення як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному.

Погляньмо на законодавчу базу, що регулює ринок. На разі послуга експрес-доставки законодавчо не визначена та не описана. Раніше компанія, що надає послугу експрес-доставки, отримувала поштову ліцензію і працювала за умовами поштового зв'язку, але у 2010 р. ліцензування було скасоване у зв'язку з набуттям чинності Закону України № 2608 – VI «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності» [11].

Якщо не брати до уваги саме експрес-доставку, то ринок поштових послуг регулюється Законом України «Про поштовий зв'язок» від 2002 року. Цим Законом встановлюються правові, соціально-економічні й організаційні основи діяльності у сфері надання послуг поштового зв'язку та регулюються відносини між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, операторами поштового зв'язку і користувачами їх послуг. Але чинний Закон «Про поштовий зв'язок» на разі застарілий та не регулює низку питань щодо надання сучасних і доступних поштових послуг населенню, хоча це дуже важливо для України в євроінтеграційному напрямі [12].

У грудні 2020 року були зареєстровані законопроекти № 4353 «Про внесення змін до Закону України «Про поштовий зв'язок»» та № 4354 «Про

внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення щодо посилення відповідальності в галузі поштового зв'язку», але на разі вони не пройшли антикорупційної експертизи та повернуті на доопрацювання.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру операторів поштового зв'язку станом на 09.02.2021 р. сьогодні ринок представлений національним оператором «Укрпошта» і 107 приватними компаніями [13]. Починаючи з 1998 р. одними з перших організовано систему з перевезення вантажів в Україні надавали компанії «Автолюкс» та «Гюнсел». До цього часу вони спеціалізувалися лише на пасажирських перевезеннях.

Також в той період на ринку були й іноземні інвестори – перевізники «великої четвірки» – компанії «DHL», «TNT», «UPS» і «FedEx». Вони спеціалізувалися на 13 міжнародних вантажних перевезеннях в нашій країні (з України за кордон і назад), а от внутрішні перевезення цікавили їх значно менше. Цей факт слугував появою низки українських поштових компаній на ринку експрес-доставки у 2022 рр.

На сьогоднішній день ринок послуг експрес-доставки розвивається дуже швидко, що характеризується появою приватних компаній-вантажоперевізників, які виникли на ринку України, як альтернатива «Укрпошти», котра не може запропонувати якісного й оперативного сервісу клієнтам. Та на розвиток ринку вплинула світова фінансова криза 2008 року і, як наслідок, спостерігалось зниження товарообігу головних корпоративних клієнтів і, відповідно, перевізників.

Але в той період і зріс сегмент споживачів, котрі не мали можливості перевезення товарів власними силами.

Ринок послуг експрес-доставки один із небагатьох у період кризи 2008-2009 рр. демонстрував відносну стабільність – більша частина учасників цього ринку перенесла важкий період без вагомих втрат.

Частка «Укрпошти» за останні роки суттєво зменшилася (табл. 2.1), але обсяги доставок збільшилися.

Таке співвідношення аналітики пояснюють тим, що національний оператор поки не встигає за розвитком ринку. До того ж нові користувачі вимагають більш гнучкої цінової політики, яку «Укрпошта» не може запропонувати за обмежень, що подаються державою.

Таблиця 2.1

## Надіслано продукції підприємств пошти та зв'язку (млн од)

Тип продукції	Роки		
	2020	2021	2022
Газети і журнали	541	486	421
Листи	368	355	355
Телеграми	0,3	0,2	0,2
Посилки	29	84	41
Грошові перекази та пенсійні виклади	81	79	70

Ще одним фактором зменшення частки державного 14 оператора пояснюється поступовою втратою свого соціального значення послуг з пересилання листів і посилок, які стають головним чинником розвитку «нової» економіки – електронної торгівлі (e-commerce). У табл.2.2 наведемо кількість поштових відправлень за 2021 рік.

Таблиця 2.2

## Кількість поштових відправлень за 2022 рік (тис.)

Тип відправки	Кількість прийнятих до відправлень до пересилання	
	усього	з них міжнародних
Посилки	37541,9	5910,7
Листи, бандеролі, поштові картки	259285,2	47337,1
Відправлення для сліпих	30,7	Інформація не розголошується
Дрібні пакети, відправлення з оголошеною вартістю (міжнародні)	19002,7	16646,5
Мішки «М»	60,8	21,1

На сьогоднішній день лідерами серед комерційних операторів є: «Нова Пошта», «Міст Експрес», «Нічний Експрес», «Автолюкс», «Укркур'єр», САТ, «Делівері», «Євро Експрес», TNT та ДПД «Україна». До минулого року друге місце серед приватних перевізників за обсягами вантажообігу та мережі 15 відділень (понад 650; представництва були у кожному районному та обласному осередку) займала компанія «Ін-Тайм», але в середині 2021 року, проіснувавши 18 років, організація припинила функціонування, хоча офіційно не була оголошена банкрутом.

ПП «Нічний експрес» здійснює регулярні вантажоперевезення по встановлених маршрутах Україною з 2001 року. Для цього необхідно привезти вантаж в офіс «Нічного експреса» в місті відправлення або оформити заявку на забір вантажу. Отримувач може забрати відправлення у зручний для нього час [16].

З 1998 року компанія «Автолюкс» розпочала діяльність з перевезення вантажів. Цей вид послуг став першою організованою системою в нашій країні. Обладнано 80 офісів в 54 містах України для організації відправки та прийому вантажу. Все устаткування, транспортні засоби і велика частина нерухомості підприємства є власністю компанії. Доставляє не лише вантажі, а й здійснює пасажирські перевезення [17].

«Гюнсел» – компанія заснована в 1997. З початку свого виникнення метою організації було створити безпечне і комфортне перевезення пасажирів, а також вантажних перевезеннях – постійно розширюючись завдяки постійним інвестиціям, створити мережу, яка охоплювала б всю країну [18].

«Євро Експрес» – компанія створена в 2003 році і на сьогоднішній день налічує понад 700 співробітників в 82 представництвах по країні. Перевезення від 0,01 кг до 20 т за дві доби в більшості міст України. «САТ» – терміново доставляє вантажі від 5 грам до 5 тонн з виїздом на адресу до відправника та доставкою за адресою отримувача, більш ніж в 250 населених пунктів України. Мережа підрозділів у 36 містах і щоденні рейси дозволяють доставляти товари одержувачам до двох діб.

«Делівері» – основна місія, це надати компаніям доступ до максимально широкого спектру послуг, забезпечити для кожного клієнта, незалежно від розміру компанії та обсягу бізнесу, високі стандарти обслуговування. Компанія здійснює автоперевезення відповідно до графіка вантажних перевезень з типами доставки на відділення та до дверей отримувача [19].

«Укрпошта» – це понад 12,8 тис. об'єктів поштового зв'язку: поштамти, поштові відділення, пересувні, сезонні відділення поштового зв'язку та точки присутності по всій Україні [38]. Нижче у табл. 2.3 наведені порівняльна інформація головних приватних перевізників та частини додаткових послуг, які вони надають (табл. 2.4).

Таблиця 2.3

### Основні приватні поштові перевізники України

Назва	Рік заснування	Мережа відділень	Основні види послуг
«Автолюкс експрес пошта»	1997	101	Доставка негабаритних вантажів по Україні та за її межами
«Гюнсел»	1997	106	Відправка бандеролей, посилок, крихких предметів та цінних пакетів, великогабаритні вантажі; доставка на відділення та за адресою.
«Делівері»	2001	430	Основний акцент - на сектор B2B в межах України та за кордоном. Доставка на відділення та за адресою; післясплата
«Justin»	2017	500	Доставка між відділеннями; доставка товарів інтернет-магазинів; оформлення платіжних карток та кредитів
«Нічний експрес»	2001	101	Доставка мало- і великогабаритних відправлень до відділення чи на адресу; страхування вантажу; наявність післясплати
«Міст Експрес»	2008	2815 (включаючи поштомати)	Адресна розсилка кореспонденції (рахунки, періодика, договори); доставка з інтернет-магазинів; доставка до відділення та за адресою
«Нова Пошта»	2001	7145 відділень, 1600 поштоматів. 40 бізнес-відділень (відкриття у 2021р.)	Доставка за адресою, на відділення, поштомат; післяоплата; грошові перекази; доставка відправлень з інтернет-магазинів; страхування вантажу; зворотна доставка вантажу/ підтипів документів; онлайн-кредит



Таблиця 2.4

## Основні приватні поштові перевізники України

Показник	«Укрпошта»	«Нова Пошта»	«Міст Експрес»	«Делівері»	«Автолюкс»
Термін доставки по Україні	1-6 днів	1-2 дні	1-3 дні	1-3 дні	1-3 дні
Мобільний додаток	+	+	+	+	+
API	+	+	+	+	+
Програма лояльності	+	+	-	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-	-	-
Доставка у часові інтервали	+	-	-	+	+
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+	+	+

Вартість доставки є одним із найвагоміших критеріїв вибору перевізника. У всіх різні тарифи, що напряду залежать від ваги фактичної та об'ємної, відстані між пунктами призначення та наявністю додаткових послуг (пакування, зберігання, післяплата, страхування).

Порівняємо вартість перевезення однакових вантажів за вагою та з відправкою їх за одним маршрутом між складами, скориставшись калькуляторами на офіційних сайтах служб.

Для порівняння візьмемо 3 відправлення з оголошеною вартістю в 1 грн: гаманець, електродуховка та телевізор по 0,5 кг, 10 кг та 20 кг відповідно (під вагою у таблиці вказані орієнтовні габарити) на відстань Полтава-Львів. Дані наведені у табл. 2.5.

Отже, не беручи до уваги терміни доставки, що невеликі вантажі дешевше відправляти «Укрпоштою» (27 грн) та «Делівері» (34 грн). Середні — «Укрпоштою» (60 грн) та Міст Експрес (70 грн). А для габаритних дешевше користуватися послугами «Автолюксу» (355 грн).

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз вартості відправлень приватних поштових перевізників  
України у 2022 році (грн)

Тип відправлення	«Укрпошта» експрес	«Нова Пошта»	«Міст Експрес»	«Делівері»	«Автолюкс»
0.5 кг 12*10*16	27	40	35	34	38
10 кг 60*30*36	60	86	70	89	76
20 кг 125*80*38	400	496	1150	439	355

Найдорожче перевозити невеликі вантажі «Новою Поштою» (40 грн) та «Автолюксом» (38 грн). Середні – «Делівері» (94 грн), а за відправку об'ємного вантажу найдорожче треба заплатити «Міст Експресу» (1150 грн). «Нова Пошта», не дивлячись на репутацію дорогої служби доставки, має середні ціни в різних вагових категоріях, а от державна «Укрпошта» підтвердила, що на разі залишається найдешевшою службою доставки в країні.

## 2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта» та аналіз фінансово-економічних показників

«Нова пошта» – підприємство поштового зв'язку, яке засновано у 2001 році, надає кур'єрські послуги, у тому числі допомогу фізичним та юридичним особам. Група компаній «Нова пошта» пропонує своїм клієнтам (юридичним і фізичним особам) новий спектр логістичних та поштових послуг. До цієї групи входять українські та іноземні компанії, як показано на рис. 2.3, у тому числі «Нова Пошта», ПП «Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» та «Нова Пошта Інтернешнл».



Рис. 2.3. Структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [20]

«Нова Пошта» – лідер ринку експрес-транспортної логістики, що забезпечує зручну доставку клієнту – у вигляді доставки товару за адресою – та доставку вантажів через мережу. У 2018 році оборот компанії в Україні зріс у 2671 раз.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Логістик» – компанія, яка надає послуги зі збору та зберігання товарів на складі.

POST FINANCE – фінансова частина організації, яка відповідає за контроль та зберігання коштів, отриманих від компанії.

«Нова Пошта Інтернешнл» збільшується і виходить на міжнародний рівень, тому надає своїм клієнтам послуги експрес-доставки не лише по Україні, а й за кордон [20]. Компанія «Нова Пошта» працює відповідно до всіх норм українського законодавства. Головний офіс компанії – 30 000 осіб. Місія компанії – полегшити життя своїм клієнтам, роблячи доставку зручною для життя та бізнесу. Для всієї команди «Нова Пошта» постійно вдосконалюється та вдосконалює нові продукти та послуги, які відповідають

міжнародним стандартам відповідно до міжнародних стандартів. Кількість відділень, розташованих у всіх куточках України (рис.2.2).



Рис. 2.4. Географія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта»

*Джерело:[20]*

Компанія кожного року отримує різні нагороди та займає лідируючі позиції українського ринку. ТОВ «Нова Пошта» працює під гаслом – «Ми там, де вам зручно!». Цінності компанії зображені в додатку В.

ТОВ «Нова Пошта» має корпоративний Інтернет-портал ([www.novaposhta.ua](http://www.novaposhta.ua)), що сприяє взаємозв'язку інформаційних ресурсів всіх підрозділів підприємства [20].

Послуги, які надає ТОВ «Нова Пошта»:

- Двері – Двері. Відправка поштою на адресу одержувача та забір товару в пункті відправника.
- Склад – Двері. Доставка товару з відділень ТОВ «Нова Пошта» на адресу одержувача.
- Додаткові послуги, які пропонує ТОВ «Нова Пошта»:
- Доставка товарів через дистриб'юторські ланцюги – до доставки товару замовнику на будь-який проміжок часу між торгівлею та

обслуговуванням (супермаркети, філії, передсервісне обслуговування). Цей вид партнерства дозволяє оптимізувати та спростити логістичні та організаційні процеси з урахуванням особливостей задоволеності клієнтів.

- Доставка палетованого вантажу – передбачає формування піддону з окремих вантажів або транспортування наявних піддонів за пільговими тарифами.

- Доставка автомобільних шин та дисків – передбачає транспортування шин та дисків за зниженими цінами.

- Перенаправлення – перед зміною типу послуги та адреси доставки та умов форматування відповідно до уподобань клієнта.

- Підйом вантажу, маса якого не перевищує 75 кг. Оплатити послугу може тільки клієнт клієнта. Якщо вага перевозиться транспортним засобом масою менше 30 кг, його необхідно доставити без додаткової оплати (без передоплати).

- Упаковка та зберігання вантажу полягає в упакуванні вантажу в більш зручний контейнер. Ця послуга надається в кожному поштовому відділенні. Вантажні контейнери використовуються для запобігання пошкодженню під час транспортування, зберігання та захисту вантажів від навколишнього середовища.

Завдяки автоматизації діловодства в держпідприємстві ТОВ «Нова Пошта» підвищує продуктивність обліку на 30-50% і займає на 75% менше часу обробки. На досліджуваному підприємстві ТОВ «Нова Пошта» робочий процес здійснюється з дотриманням структури, послідовності та послідовності, що свідчить про правильну організацію робочого процесу.

Інноваційні системи дозволяють контролювати процес експрес-доставки товару за схемою «клієнт-замовник-замовник». Компанія продовжує розширювати спектр послуг для національних та міжнародних перевезень, впроваджуючи цифрові інструменти, які вже зарекомендували себе в Україні.

Сьогодні ринок послуг експрес-доставки зростає. В Україні ринок експрес-доставки відрізняється від «експрес-ринків» розвинених країн – законодавчою базою, рівнем розвитку транспортної інфраструктури, конкурентним середовищем та потребами споживачів. Важливим шляхом покращення доставки пошти в «Новій пошті» є зниження вартості послуг за рахунок впровадження інноваційних систем (технологій).

Для визначення економічного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» необхідно провести загальний економічний аналіз його діяльності. Прибутковість – це один із основних показників, який демонструє результативність діяльності з надання послуг доставки товарів. Показники прибутковості ТОВ «Нова Пошта» послуг за період 2020-2022 рр. проаналізуємо в табл. 2.6.

Чистий прибуток компанії ТОВ «Нова Пошта» в 2022 році становив 987,367 млн грн, що переважає попередній період на 204,467 млрд. грн. Операційний прибуток ТОВ «Нова Пошта» попереднього року був 1,168 млрд грн проти 1024 млн.грн. 2021 року, а валовий прибуток – 3.410 млрд. грн. проти 1,965 млрд грн, дані показники демонструють те, що підприємство аналізує свою попередню діяльність та здійснює антикризове управління [21].

Таблиця 2.6

Аналіз прибутковості ТОВ «Нова Пошта» млрд, грн.

Показник	2020рік	2021рік	2022рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10,515	13,453	16,687
Валовий прибуток	1,964	2,948	3,410
Прибуток від операційної діяльності	493,7	1,024	1,168
Прибуток до оподаткування	510,6	868,3	1176,3
Чистий прибуток	452,6	782,9	987,367

*Джерело: розробка автора на основі джерела [21]*

Наступним кроком проведемо дослідження структури надходження доходів «НП» за 2020-2022рр. табл. 2.7

Таблиця 2.7

Аналіз доходів ТОВ «Нова пошта» від наданих послуг за 2020-2022 рр.  
(тис. грн.)

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Письмова кореспонденція	2755531	3215410	4326339
Грошові перекази	1350358	1625277	2082382
Посилки	3025480	3948234	4839842
Періодичні видання	1042275	924111	862227
Доставка з Інтернет-магазинів	3542213	4886445	5674664
Торговельна діяльність	802531	964512	1122227
Послуги електрозв'язку	78402	93203	104101
Інші послуги	204224	26937	336201
Загальна сума	13453318	16902857	20843502

*Джерело: розробка автора на основі джерела[21]*

Отже, аналізуючи табл. 2.7 можемо спостерігати тенденцію постійного приросту доходів від наданих послуг окрім періодичних видань. Один із найвищих показників доходу – це доставка з інтернет-магазину, відправлення посилок приблизно на однаковому рівні як і письмова кореспонденція. Порівняно низькими за обсягом є доходи від: періодичних видань, торговельної діяльності, збереження вантажу, за послугами електрозв'язку та інші послуги. Проаналізуємо витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2022 у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2019 – 2021рр., млрд. грн.

Показник	Роки			Відхилення (+/-) 2022 р	
	2020	2021	2022	2020	2021
Матеріальні витрати	940	1183,9	1328,4	+388,4	+144,5
Витрати на оплату праці	2300	3527,5	4202,5	+1902,5	+675
Відрахування на соціальні заходи	450	686,6	824,1	+374,1	+137,5
Амортизація	95	131,4	675,3	+580,3	+543,9
Інші операційні витрати	3800	4617,4	5544,3	+1744,3	+926,9
Разом	7500	10146,8	12574,6	+5074,6	+2427,8

*Джерело: розробка автора на основі джерела[21]*

Загальна сума витрат ТОВ «Нова Пошта» збільшилася на 2427,8 млрд.грн у звітному 2022 році у порівнянні із звітним 2020 роком, відповідно загальна сума витрат збільшилася у звітному 2022 році у порівнянні із звітним 2020 роком на 5074,6 млрд.грн. Основну частку в витратах компанії займають витрати на оплату праці та інші операційні витрати.

Основні економічні показники ТОВ «Нова Пошта» за період 2020 - 2022рр. являються достатньо високими, як бачимо підприємство з року в рік приростає по показнику наданих послуг. Рівень надання послуг значно перевищує рівень витрат, що однозначно позначається на рості прибутку підприємства.

Таблиця 2.9

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2020 – 2022 рр.

Показник	2020 р.	2021р.	2022 р.
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, млрд.грн	355	475	1328
Середньорічна величина оборотних активів, млрд.грн	975	1650	2100
Фондовіддача	22,25	22,10	10,13
Рентабельність активів, %	22,6	18,1	15,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,1	6,36	6,40
Рентабельність оборотних активів, %	35,0	29,0	34,2

*Джерело: розробка автора на основі джерела[21]*



Показник рентабельності активів дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно керівництво компанії розподіляє наявні активи для максимізації прибутку. Норма рентабельності оборотних активів досить висока і впевнено зберігає середнє значення за останні три роки діяльності компанії. Це свідчить про те, що компанія дуже успішно генерує свої оборотні активи для отримання прибутку .

### **2.3. Аналіз та оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта»**

ТОВ «Нова Пошта» перший український оператор з впровадження експрес-перевезень – повного комплексу надання послуг з доставки документів, вантажів, грошових переказів.

Територіальне покриття діяльності компанії станом на серпень 2022 – компанія має найбільшу в Україні мережу, яка налічує 8500 відділень та 13600 поштоMATів по всій країні. 2022 рік став новим викликом для компанії. Якщо 2021 рік – це був рекордний рік для підприємства за кількістю перевезених посилок, то з початком повномасштабного вторгнення РФ цей показник значно знизився. Але, підприємство гарно справилось з таким викликом та йому вдалось зберегти стійкість повернутись на довоєнні обсяги: за результатами року було доставлено 315 млн посилок та вантажів. Компанії групи перерахували до бюджетів країни 7,1 мільярда гривень податків та зборів. Сума податків за 2022 рік збільшилась на 700 млн грн порівняно з минулим мирним роком [20].

За результатами дослідження, споживачів ТОВ «Нова Пошта» у 2022 році можна виділити:

1. Комерційні організації складають 35,6% споживачів;
2. Доросле населення 25-55 років складає 27,4% споживачів;
3. Молодь 18-25 років складає 19,1% споживачів;
4. Фінансові організації 5% споживачів;

5. Суспільні організації 4,9 % споживачів;
5. Пенсіонери 4,5%; споживачів;
6. Організації законодавчої та виконавчої влади – 3,5% (рис.2.5).



Рис. 2.5. Структура споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта»

*Джерело: розроблено автором*

Отже, можна зробити висновок, що у структурі споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта» найбільшу частку займають комерційні організації та доросле населення. Це означає, що постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг сприяє збільшенню кількості споживачів, призводить до зростання прибутку підприємства, що в свою чергу і формує конкурентний статус організації.

Для розуміння та дослідження напрямів поточної маркетингової діяльності компанії, необхідно провести аналіз 4Р або комплексу маркетингу.

Продукт – це перший і один із найважливіших елементів комплексу маркетингу, особливо важливо, які основні та супутні товари та послуги «Нова пошта» пропонує споживачу [18]. Основні послуги, які надає підприємство, наведені на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Основні послуги ТОВ «Нова пошта»

*Джерело: розроблено автором*

Технологічна забезпеченість кожної з основних надаваних послуг з доставки відправлень, також включає в себе наступні додаткові сервіси:

- зберігання посилок;
- упаковку посилок та вантажу;
- огляд відправлень;
- завантаження/розвантаження габаритного вантажу;
- сервіс надання інформації щодо прибуття вантажу;
- самостійна зміна даних на сайті;

- автоматичне повернення посилок;
- переадресація;
- грошові перекази;
- доставка з міжнародних Інтернет–магазинів.

Можна зробити висновок, що асортимент послуг достатньо великий, що дозволяє задовольняти запити та потреби як фізичної особи, так і юридичної особи. Такий широкий асортимент супутніх товарів та послуг пояснюється тим, що підприємство працює на ринку з абсолютно різними сегментами Відділення – відділення Адреса – відділення Адреса – адреса Відділення – адреса споживачів, від доставки покупок з онлайн-ритейлів та приватних відправлень для клієнтів-фізичних споживачів, а також для альянсів з найбільшими онлайн-продавцями та підприємствами країн по всьому світу.

Цінова політика. «Нова пошта» надає послуги за середньою ринковою ціною. Послуги компанії мають середні ціни, адже вона має безпосередній вплив на стандарти ринків експрес–доставки країн Європи. Базові тарифи на відправлення посилок у відділення чи у поштомати в Україні наведені у додатку. Ціни актуальні для 2022 року.

Місцем прямого продажу або місцем контакту зі клієнтом є міні відділення або вантажне відділення, а також поштомати для самообслуговування. ТОВ «Нова пошта» прагне бути якнайближче до споживача, саме там, де вона йому необхідна та коли вона йому необхідна. Ця позиція компанії була підтверджена рекламним слоганом у 2022 році «Ми там, де вам зручно!», а також конкретними діями – впровадженням та розвитком мережі «Нова пошта», щоб споживачі мали змогу отримати послугу не тільки у великих містах, а і у маленьких і мали змогу відправляти посилки по всьому світу.

Просування. Оскільки на даний час компанія є загальновідомою, її послугами вже скористувались декілька мільйонів споживачів, то рекламні кампанії не відіграють велику роль, тому «Нова пошта» зосереджується на

постійних інтеграціях з різними брендами та онлайн–магазинами. Іноді рекламні кампанії все ж носять локальний характер для невеликих міст та інформують про запуск додаткових послуг, відкриття нових відділень чи співробітництво з певним брендом та пропонування акцій та знижок.

ТОВ «Нова пошта» використовує наступні маркетингові канали комунікації для просування своїх товарів, послуг, акцій та знижок: зовнішня реклама (рис.2.7) ; реклама на телебаченні (рис.2.8) ; реклама в соціальних мережах ; PR.



Рис. 2.7. Зовнішня реклама «Нова Пошта»

*Джерело:[20]*



Рис. 2.8. Рекламний ролик «Нова Пошта»

*Джерело:[20]*

«Нова пошта» активно використовує соціальні мережі Instagram, Facebook, а також має власний канал на YouTube. На сторінках соціальних мереж поштова служба має сумарно понад 450 тисяч підписників. На сторінках компанія інформує споживачів про зміни в графіку роботі відділень, запуски акцій, знижок, нововведення, соціальні проекти та заходи, зміну тарифних планів на послуги, публікує розважальні фото та відео тощо. Соціальні мережі необхідні компанії для просування і формування позитивного іміджу «Нова пошта», але, навіть кооперація з лідерами думок – блогерами, не дасть явного результату, якщо поштова служба і надалі буде ігнорувати підписників.

На відео-хостингу YouTube «Нова пошта» має лише майже 22 тисячі підписників і це не дивно, адже компанія більше приділяє уваги іншим соціальним мережам а також тим маркетинговим заходам, які цінуються споживачами найбільше – знижки та акції від брендів.

«Нова пошта» має більше 30 тисяч працівників по всій Україні. Керівництво проводить регулярні курси з підвищення кваліфікації, запрошує

менеджерів для підвищення рівню сервісу. Процес взаємодії співробітників з клієнтом має чіткі регламенти, а також прописаний у стандартах обслуговування компанії. Основні критерії щодо якості роботи працівників, можна виділити: швидкість обслуговування; ввічливість; безпека обслуговування.

Отже, успішна та злагоджена діяльність усіх зазначених вище елементів комплексу маркетингу (4P) дозволяє поштової службі підтримувати імідж в очах клієнтів, зберігати наявні позиції на ринку поштових послуг та логістики у період останнього десятиліття та надає основу для розвитку підприємства у майбутньому.

Для того щоб компанія була прибутковою, конкурентоспроможною та успішною необхідно навчитись приймати об'єктивні та виважені управлінські рішення щодо її розвитку. Ці рішення повинні враховувати стан зовнішнього середовища. Сьогодні зовнішнє середовище зазнає різних змін: екологічних (природа та клімат), економічних, політичних, зміни технології та ідеологій. Для прийняття ефективних рішень слід точно розуміти причини та наслідки цих змін. Одним з інструментів, який допоможе розібратися в ситуації краще є SWOT-аналіз. Абревіатура цього терміну включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як: Strengths (сильні сторони); Weaknesses (слабкі сторони); Opportunities (можливості); Threats (загрози).

Ми бачимо, що такі фактори SWOT-аналізу як сильні та слабкі сторони відносяться до внутрішніх елементів та відображають безпосередньо стан компанії, її позиції на ринку, якість товару чи послуги, сервіс, технології. Інші два елементи – можливості та загрози відносяться до зовнішніх факторів (економічна, соціальна, політична ситуація, посилення чи послаблення діяльності конкурентів) .

Найважливіше завдання SWOT-аналізу – допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку. За допомогою SWOT-аналізу досліджується місце компанії та частка, яку вона займає на ринку та

оцінюються можливі загрози діяльності, вивчаються перспективи для подальшого розвитку. Саме всебічність даного методу дозволяє максимально розрахувати ризики та виявити оптимальні шляхи при стратегічному плануванні. Коли ж виникає потреба в проведенні SWOT-аналізу: запуск стартапів, нових напрямків бізнесу; перегляд внутрішньої політики компанії; розгляд варіантів та можливостей перебудови бізнесу; перевірка правильності заданого курсу розвитку; покращення бізнес-процесів; для загальної оцінки маркетингового середовища підприємства. Метою SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта» – це дослідження маркетингового середовища підприємства та перевірка правильності заданого курсу розвитку. Результати проведеного SWOT- на рис. 2.9.

Перевагами компанії є надання якісних послуг та обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. Гнучка цінова політика допоможе компанії розширити частку в сегменті та впровадити нові види послуг. важливим фактором є те, що ТОВ «Нова Пошта» – це досвідчений поштовий оператор. Загрозливими факторами для ТОВ «Нова Пошта» є поява нових конкурентів більш привабливих для клієнтів. Тому, ТОВ «Нова Пошта» потрібно постійно удосконалювати свої технології для збереження конкурентоспроможності.

Сильними сторонами ТОВ «Нова Пошта» є ефективна маркетингова діяльність компанії (розширення ринку, модернізація обладнання, комп'ютерні технології). Недоліками для ТОВ «Нова Пошта» є фірми-конкуренти з сучасними технологіями. SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» визначив, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку послуг з експрес-доставки товарів.





Рис. 2.9. SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Ринок поштових послуг на сьогоднішній день знаходиться на стадії розвитку (рис. 2.10). За останні 5 років, з 2017 по 2021 рр., обсяг ринку зріс на 110% за даними Державної служби статистики України.

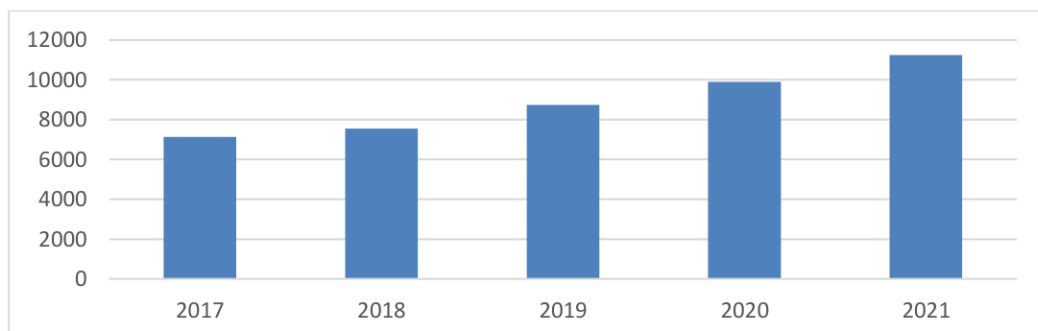


Рис. 2.10. Приріст обсягу ринку поштових послуг за 2017-2021 рр., млн грн (Джерело: розроблено автором на основі джерела [23].)

Основними гравцями на ринку поштового зв'язку України станом на 2022 рік являються такі оператори «Нова пошта», «Укрпошта», «Міст Експрес», «Делівері» (табл.2.10).

Таблиця 2.10

## Оператори поштового зв'язку України станом на 2022р.

Оператор	Загальна кількість відділень	Частка ринку
Нова пошта	8700	55
Укрпошта	11000	30
Міст Експрес	6500	10
Делівері	281	5

*Джерело: розроблено автором на основі даних [22,24,25,26]*

Структура ринку поштових послуг за частками підприємств представлена на рис. 2.11.

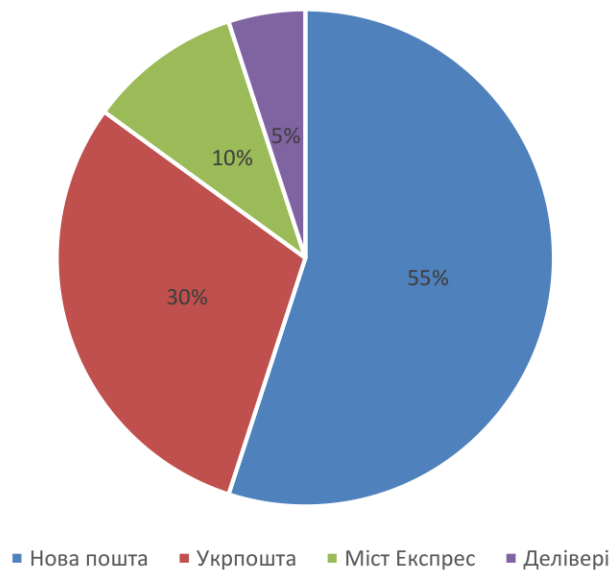


Рис. 2.11. Структура ринку поштових послуг за частками підприємств

*Джерело: розроблено автором*

Отже, ТОВ «Нова Пошта» має сильних конкурентів, але конкурентоспроможність даної компанії досить висока. Найбільшим конкурентом компанії є АТ «Укрпошта» – державна компанія, національний

логістичний оператор, який здійснює діяльність у сфері поштового зв'язку, логістиці, фінансах та торгівлі. Хоч «Укрпошта» і займає більшу частину ринку за кількістю відділень, «Нова Пошта» значно випереджає компанію за кількістю здійснених посилових відправлень за рік [24]. Важливими конкурентами на ринку поштових послуг є й оператори «Міст Експрес» та «Делівері» (Delivery).

ТОВ «Делівері» – компанія почала роботу в 2001 році. Основна діяльність – це транспортні та логістичні послуги для сектору B2B. Має більше 430 складів по всій країні та понад 500 000 клієнтів щомісяця [25].

ТОВ «Міст Експрес» – міжнародна група компаній, яка функціонує з 1989 року та надає поштово-логістичні послуги по всьому світу. Представництво в Україні працює з 2005 року та є світовим лідером у сегменті доставки відправлень «в руки». Належить міжнародній корпорації Meest Corporation Inc., Торонто, Канада [26]. Порівняльна характеристика основних конкурентів «Нова Пошта» зображена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «Нова Пошта»

Характеристика	«Нова Пошта»	«Укрпошта»	«Міст Експрес»	«Делівері»
Термін доставки по Україні	1-2 дні	1-6 днів	1-3 дні	1-3 дні
Наявність мобільного додатку	+	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+	+
Перевезення крупно-габаритних вантажів	+	+	+	+
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-	+

*Джерело: розроблено автором*

Аналізуючи результати порівнювання компаній, можна зробити висновок, що технічно всі поштові служби схожі, мають приблизно однаковий час доставки, мобільні додатки, міжнародну доставку, надають послуги по перевезенню, але ті компанії, що мають сильну маркетингову діяльність та вкладають фінанси у розвиток і рекламу – виграють на даному ринку.

Під вдосконаленням маркетингу далі розуміється підвищення його якості та ефективності. Шляхи удосконалювання маркетингу ТОВ «Нова Пошта» різноманітні. При виборі тих чи інших напрямків перетворень визначають їх вплив на виконання цільових програм; на економічність, оперативність і надійність системи маркетингу; на підвищення її конкурентоспроможності; на стійкий позиціонування підприємства та його товарів (послуг) на ринку; на положення підприємства в конкретному середовищі і т.д.

Покращення маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» має підтримуватися чіткою системою розподілу функцій і завдань в організаційній структурі системи маркетингу підприємства, яка дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього конкурентного середовища. Департамент маркетингу ТОВ «Нова Пошта» – це частина дирекції з розвитку компанії. Отже, ми вважаємо доцільним для покращення маркетингової організації на ТОВ «Нова Пошта» перебудувати та відокремити маркетинговий відділ – який буде структурно-функціональною ланкою управління маркетингом і забезпечуватиме взаємодію працівників апарату управління і сфери надання поштових послуг.

Компанія динамічно розвивається, 300 відділень по всій Україні та 14000 поштоматів, а кількість відправлень за 2022 рік, попри повномасштабну війну, склала 315 млн посилок та вантажів. Такі об'єми роботи при наданні послуг вимагають відповідних змін і в обсягах реалізації та своєчасному обслуговуванні та доставці посилок до замовників. Ці умови потребують ефективною та оптимізованою роботи відділу маркетингу.

Особливості організації відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта» дають підстави розуміти, що це комплекс заходів, спрямованих на:

1. вивчення ринку та його цільових сегментів (маркетингове дослідження);
2. розширення асортименту та забезпечення належного рівня якості продукції (товарна політика);
3. управління витратами та прибутком підприємства через ціни та ціноутворення (цінова політика);
4. організація своєчасної та повної доставки виробленої продукції споживачеві (політика збуту);
5. створення відповідного комунікаційного простору для інформування споживачів про наявні та нові продукти компанії (комунікаційна політика);
6. забезпечення належного обслуговування на всіх етапах просування товару від виробника до кінцевого споживача (політика обслуговування);
7. зворотний зв'язок на кожному етапі.

Організація маркетингового відділу на ТОВ «Нова Пошта» є інструментом для реалізації функцій маркетингу – яка визначає підпорядкованість і відповідальність підрозділів, осіб за виконання певних завдань. Відділ маркетингу в компанії пропонує ефективні заходи щодо вирішення проблем, котрі виникають у діяльності компанії, сприяє підвищенню ефективності компанії, зміцнює її конкурентні позиції на ринку. Враховуючи особливості діяльності ТОВ «Нова Пошта», сектор послуг, який надає компанія, фінансовий стан підприємства, доцільно запропонувати створення відділу маркетингу функціонального виду.

Функціональна структура відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта» передбачає розподіл обов'язків між відділами щодо виконання певних маркетингових функцій (планування продукції, маркетингові дослідження, реклама, збут, сервіс). За кожний підрозділ ТОВ «Нова Пошта» відповідає

керівник відділу (відділ реклами, відділ маркетингових досліджень) (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Рекомендована структура відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта»

*Джерело: розроблено автором*

До підрозділів відділу маркетингу підприємства належать: відділ маркетингових досліджень, відділ планування маркетингу, відділ збуту, відділ реклами та відділ сервісу. Всі вказані відділи повинні відповідати стратегії маркетингу підприємства ТОВ «Нова Пошта». До складу відділу маркетингу повинні входити кваліфіковані фахівці, які реалізовуватимуть всі функції маркетингу на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Отже, відповідно до рекомендованої структури відділу маркетингу він будуватиметься за функціональним типом організації. Така схема є найпоширенішою схемою. Тут фахівці з маркетингу, збуту та постачання керують різними видами (функціями) маркетингової діяльності Вони підпорядковуються директору відділу маркетингу, який координує їхню роботу. Ця структура найбільше підходить для підприємства ТОВ «Нова Пошта». Головна її перевага – простота.

Отже, відділ маркетингу ТОВ «Нова Пошта» забезпечує виконання:

- завдання відділу маркетингу;
- функції відділу маркетингу;

- права відділу маркетингу.

Завдання відділу маркетингу впливають, по суті, з основних принципів маркетингу. Першочергові завдання ТОВ «Нова Пошта»:

1. Збір, обробка та аналіз інформації про ринок, попит на продукцію компанії на ринку поштових послуг;

2. Підготовка даних, необхідних для прийняття рішень щодо ефективного використання потенціалу ТОВ «Нова Пошта» відповідно до вимог поштового ринку;

3. Активний вплив на формування попиту та стимулювання збуту ТОВ «Нова Пошта».

Функції відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта» покликані забезпечити виконання всіх функцій маркетингу у компанії.

1. Комплексне вивчення ринку:

- дослідження та аналіз основних показників ринку поштових послуг (ємність, кон'юнктура, конкурентне середовище тощо);
- прогнози розвитку попиту (довго- та короткострокові);
- вивчення споживачів (ставлення до товару, до компанії);
- аналіз конкурентів (маркетингова політика, сильні та слабкі сторони тощо);
- сегментування ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування;
- визначення ключових компетенцій компанії;
- розробка маркетингової стратегії та оперативних планів, проведення аналізу та контролю на цільових ринках.

2. Формування асортиментної політики підприємства ТОВ «Нова Пошта»:

- розробку продуктових ліній та асортименту;
- оцінку стану та підвищення рівня конкурентоспроможності продуктів;
- підготовку пропозицій щодо розробки нових продуктів;

3. Визначення цінової політики підприємства та управління ціноутворенням підприємства ТОВ «Нова Пошта»:

- вибір методів ціноутворення;
- розробку системи знижок;
- розробка маркетингової політики.

4. Створення маркетингових каналів та вибір методів продажу продуктів компанії ТОВ «Нова Пошта»:

- формування маркетингових каналів (розподілу, збуту);
- аналіз та прогноз обсягу та структури продажів;
- розробку форм та методів реалізації товарів.

5. Розвиток маркетингових комунікацій ТОВ «Нова Пошта»:

- розробка та проведення рекламних та PR кампаній;
- участь у престижних некомерційних заходах;
- проведення виставок, презентацій, демонстрацій;
- заохочення покупців;
- стимулювання працівників збуту та продавців;
- формування позитивного іміджу компанії.

Права відділу маркетингу підприємства ТОВ «Нова Пошта»:

1. Відділ маркетингу розробляє та подає на затвердження керівництву компанії:

- плани маркетингу на довго-, середньо- та короткострокові періоди;
- пропозиції щодо взаємозв'язків та координації діяльності відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства;
- пропозиції щодо заохочення працівників відділу маркетингу та інших функціональних та лінійних відділів за успіхи у реалізації маркетингових зусиль компанії.

2. Відділ маркетингу ТОВ «Нова Пошта» розробляє та узгоджує:

- фінансові документи та кадрові питання, пов'язані з діяльністю підрозділів, що входять до відділу маркетингу;



- проекти звітних та прогнозних документів, що стосуються маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Таким чином, організація відділу маркетингу підприємства ТОВ «Нова Пошта» в перспективі відіграє важливу роль в діяльності підприємства, формуючи та реалізуючи маркетингову політику підприємства на принципово нових підходах. Відтак, відокремлений відділ маркетингу підприємства – це:

- усвідомлення нової функції щодо взаємодії підприємства з ринком; розробка управляючої системи маркетинговою діяльністю;
- удосконалення спеціалізованої служби, що забезпечує реалізацію маркетингової політики підприємства.

На нашу думку, створена структура відділу маркетингу на ТОВ «Нова Пошта» дасть змогу керівництву підприємства підвищити ефективність діяльності підприємства на ринку, зміцнити його конкурентоспроможність та досягти цілей маркетингової політики.

### **Висновки до другого розділу**

Організація маркетингового відділу на ТОВ «Нова Пошта» є інструментом для реалізації функцій маркетингу – яка визначає підпорядкованість і відповідальність підрозділів, осіб за виконання певних завдань. Відділ маркетингу в компанії пропонує ефективні заходи щодо вирішення проблем, котрі виникають у діяльності компанії, сприяє підвищенню ефективності компанії, зміцнює її конкурентні позиції на ринку. Враховуючи особливості діяльності ТОВ «Нова Пошта», сектор послуг, який надає компанія, фінансовий стан підприємства, доцільно запропонувати створення відділу маркетингу функціонального виду.

«Нова Пошта Інтернешнл» збільшується і виходить на міжнародний рівень, тому надає своїм клієнтам послуги експрес-доставки не лише по Україні, а й за кордон. Компанія «Нова Пошта» працює відповідно до всіх

норм українського законодавства. Головний офіс компанії – 30 000 осіб. Місія компанії – полегшити життя своїм клієнтам, роблячи доставку зручною для життя та бізнесу. Для всієї команди «Нова Пошта» постійно вдосконалюється та вдосконалює нові продукти та послуги, які відповідають міжнародним стандартам відповідно до міжнародних стандартів. Кількість відділень, розташованих у всіх куточках України.

Отже, можна зробити висновок, що у структурі споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта» найбільшу частку займають комерційні організації та доросле населення. Це означає, що постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг сприяє збільшенню кількості споживачів, призводить до зростання прибутку підприємства, що в свою чергу і формує конкурентний статус організації.

Дослідження показало, що можемо спостерігати тенденцію постійного приросту доходів від наданих послуг окрім періодичних видань. Один із найвищих показників доходу – це доставка з Інтернет-магазину, відправлення посилок приблизно на однаковому рівні як і письмова кореспонденція. Порівняно низькими за обсягом є доходи від: періодичних видань, торговельної діяльності, збереження вантажу, за послугами електрозв'язку та інші послуги

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ

#### **3.1. Рекомендації щодо інноваційного напрямку удосконалення міжнародної маркетингової політики**

Проведений аналіз показав, що за останні два роки (2020-2021 рр) спостерігаються значні зміни на ринку служб доставки. Серед основних трендів можна виділити наступні:

1. Поява нового гравця Justin, який агресивно завойовує ринок.
2. Збільшення кількості відділень та поштоMATIV у Meest та активне просування свої послуг.
2. Постійне зростання тарифів на доставку у Нова Пошта.

Наявність цих факторів призвели до постійного зниження ключових показників Нова Пошта. Споживачі починають користуватись іншими службами доставки та розглядати їх для подальшого співробітництва.

В цілому, основним фактором, який призводить до негативних наслідків та визначає слабку сторону компанії, крім жорсткої конкуренції, є високі тарифи. Клієнти, які користуються різними службами доставки, дуже високо оцінюють продуктивні іміджеві характеристики, та визнають, що Нова Пошта є інноваційною компанією. Недолік також існує в інформативній структурі компанії, звернемо увагу щодо сайту Нової Пошти, тому що інформація, яка представлена на усіх версіях сайту, має не чітку структуру – рубрики і підрубрики чітко виділені, але інформація розміщена на сайті в хаотичному порядку. Користувачу важко знайти потрібний запит щодо роботи чи послуг компанії.

Але сильні сторони Нової Пошти набагато більше привертають увагу, ніж слабкі, тому що компанія користується великою популярністю у споживачів, це пов'язано з тим, що Нова Пошта найшвидша пошта України. На пакування 5 посилок у терміналі вистачає приблизно 4 секунди, цьому сприяє перший в Україні інноваційний термінал, обладнаний трирівневим сортером для отримання максимальної потужності сортування на мінімальну площу будівлі. Швидка доставка, яка займає 1-3 дні, залежно від регіону проживання відправника. Також багато корисних послуг та розвиток власної платіжної системи NovaPay – соціально важлива платіжна система за класифікацією НБУ, тобто власна платіжна система дає можливість компанії підтримувати клієнтів самостійно не вдаючись до допомоги третіх сторін, а також бути більш гнучкими і швидко адаптуватися під нові “виклики” ринку.

Інновації – це сильні сторони Нової Пошти. Компанія іде в ногу із новітніми технологіями і пропонує користувачам свій додаток, який виконує багато функцій: перевірки ваших даних при отриманні посилки, переадресація посилок, оплата через додаток, швидка доставка кур'єром.

Також враховуючи результати STEP-аналізу компанії слід розвивати новітні технології та використовувати її в послугах (доставка безпілотниками чи розумні відділення). Зважаючи на посилення конкуренції в сфері доставки, Новій пошті потрібно запровадити більш гнучкі тарифи та розробляти акційні пропозиції в яких пропонувати хороші знижки чи спец тарифи певним сегментам цільової аудиторії.

На нашу думку у компанії дуже багато різних активностей, що мають різні маркетингові цілі та задачі. Проте, можна розширити пропозиції та ввести ряд додаткових знижок на стимулювання попиту (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

## Пропозиції розширення знижок

Вид знижки	Розмір та умови надання знижки	Продукт (послуга) на який надається знижка
Кількісні знижки	Пропонується встановити спеціальні знижки клієнтам, які в місяць збільшать свою кількість замовлень через Нову пошту з 2-х разів на місяць до 5-ти разів на місяць. Таким клієнтам кожна 5-та доставка чи відправлення посылки буде безкоштовним. Пропозиція буде діяти тільки для С-клієнтів ( приватних осіб) в поштових відділеннях. Такий вид знижок не розповсюджується на відділення грузового типу, адресну доставку чи на доставку в поштомаг.	Послуга доставка у відділення чи відправлення з відділення поштового типу, до 30 кг.
Бонусні знижки	Рекомендовано запровадити тиждень безкоштовних доставок для бізнес-клієнтів, які певний період, наприклад, 1 місяць, будут відправляти свої замовлення Новою поштою.	Послуга доставки для бізнес-клієнтів- інтернет-магазини, інста-магазини)

Успішність функціонування суб'єктів діяльності залежить від рівня їх менеджменту і впливу зовнішнього оточуючого середовища. Необхідність дослідження тенденцій та оцінки впливу факторів зовнішнього середовища полягає в їх незалежності й об'єктивності існування, відсутності можливості управління ними та контролю з боку підприємств, що вимагає адаптації останніх до несприятливих та використання сприятливих умов [15].

До можливостей можна віднести наступні напрями, які є потенційно привабливими:

- підвищити обсяги вантажів, що транспортуються без розширення парку транспортних засобів;
- підвищити точність і якість виконання замовлень;
- скоротити витрати на персонал;
- у автоматичному режимі формувати товаросупровідну документацію;
- отримувати актуальні відомості за різними показниками ефективності.

Інноваційні системи надають можливості управління процесом

експрес доставки товарно-матеріальних цінностей за схемою «постачальник–склад–клієнт». Компанії в обох країнах продовжать розширювати перелік послуг як для доставок всередині країни та для міжнародних відправлень – впроваджуючи діджитал-інструменти, які вже гарно показали себе в Україні. Сьогодні ринок послуг експрес-доставки розширюється швидкими темпами. В Україні ринок експрес-доставки відрізняється від «експрес ринків» розвинених країн світу – законодавчої базою, рівнем розвитку транспортної інфраструктури, конкурентного середовища та потребами споживача. Важливим напрямом покращення експрес-доставки в компанії ТОВ «Нова Пошта» є зниження собівартості послуг за рахунок впровадження інноваційних систем (технологій).

Інновації в компанії Нова пошта займають важливе місце та знаходяться завжди у фокусі уваги. В компанії впевнені, що у лідера ринку немає вибору – бути інноваційною компанією чи ні. Він апріорі має бути головним драйвером інновацій. Усі нововведення Нова Пошта розглядає виключно через призму клієнтського досвіду, тому що для компанії клієнт понад усе. Рішення про інновації завжди повинно відповідати на питання – як та чи інша інновація покращить життя клієнту, тобто усі зміни спрямовані на те, щоб сервіс для клієнтів був простішим, зручнішим та комфортнішим, а для компанії – на покращення умов праці співробітників та підвищення ефективності самих процесів (швидкість обслуговування, скорочення часу доставки, автоматизація, зниження собівартості та інше).

Аналіз показав, що у першу чергу активними драйверами інновацій в Новій пошті є власники компанії. Вони не просто підтримують інновації, а часто є ініціаторами змін. Вони – головні адвокати клієнта в нашій компанії. Для того, щоб втілювати інноваційні продукти для всієї групи компаній Нової пошти, було створено окремий підрозділ – Інноваційний HUB (IHUB). Це не класичний функціональний підрозділ, а простір для ефективної роботи продуктових команд. В компанії підтримується креативна атмосфера, у якій усі рівні, тому рішення приймаються колегіально.

В команду входять product owners, які відповідають за окремі програми розвитку. Компанія намагається максимально використовувати мізки компанії – в проекти залучені найкращі експерти компанії, власники, хазяїни та юзери (користувачі) процесів. Робота над будь-яким проектом розпочинається з розгляду проблеми. В компанії ставляться до проблем, як до можливостей компанії стати ще продуктивнішою та досягти кращих результатів, тому знаходження та визнання існування проблеми, підлягає аналізу, потім командними зусиллями знаходиться рішення.

Аналіз періоду пандемії та відповідних обмежень показав наступне. Щойно в Україні офіційно оголосили карантин, у Новій пошті одразу мобілізували зусилля на боротьбу. Вся робота компанії була в короткий термін переналаштована під вимоги карантину й пов'язані з цим виклики. Найперше, подбали про безпеку працівників і клієнтів. Зробили безпечний простір новою філософією компанії: забезпечили відділення і кур'єрів масками й дезінфекторами, ввели щоденний температурний скринінг перед роботою, зробили розмітку у відділеннях та перевели всіх офісних працівників на віддалений режим. Це було наше першочергове завдання.

Наступним викликом стали безконтактні послуги. Новій Пошті потрібно було надавати такий сервіс, який би мінімізував контакти з працівниками та клієнтами. Тому компанія оперативно розширила сервіси самообслуговування та створили безконтактні послуги для клієнтів. Новій Пошті вдалося за 1,5 місяці встановити понад 400 поштоматів по всій Україні для безконтактного отримання посилок, запустити безконтактну кур'єрську доставку, повністю оновити можливість онлайн-оплат, запровадити переказ грошей одразу на картку, створити онлайн-оплату третіми особами у мобільному додатку та бізнес-кабінеті. Наразі наші клієнти можуть самостійно керувати своїми посилками, не виходячи з дому. За час карантину додаток Нової Пошти завантажили майже 1,3 млн разів та він увійшов до ТОП-3 найбільш завантажуваних безкоштовних додатків в Україні. На сьогодні вже НП має 8,7 млн користувачів.

Через те, що діяли суворі правила обслуговування у приміщеннях (1 оператор – 1 клієнт), люди вимушені були чекати на вулиці. Це призвело до суттєвих черг біля відділень. Так у Новій Пошти з'явилась нова посада – адміністратор відділення. Вони обслуговують клієнтів прямо на вулиці та швидко видають вже оплачені посилки. Це нововведення згодом масштабували на усі відділення.

З обмеженням транспорту та необхідністю перебувати вдома українці почали більше замовляти додому, а не у відділення. Тому Нова Пошта оперативно почала шукати 2000 нових кур'єрів по всій Україні, закупили понад 50 нових електроскутерів та поповнили автомобільний парк майже на 70 нових машин.

Серед товарів, які Нова Пошта почала доставляти, з'явилися продукти та ліки. Для медичних препаратів, які потребують особливого температурного режиму, компанія забезпечила термобоксами. Ця послуга виявилася дуже популярною. За три місяці 2021 року Нова Пошта доставила вже понад 82 тисяч відправлень по всій Україні, половина з них – у села та районні центри.

Нова пошта докладала чимало зусиль для автоматизації процесів, саме тому компанія було максимально готова до кризового періоду. Вже декілька років поспіль Нова Пошта зосереджена на автоматизації та діджиталізації послуг. Щоб забезпечити якісну та швидку доставку, компанія почала будувати інноваційні термінали з автоматизованими лініями, які здатні обробляти до 15–20 тисяч посилок на годину. Наразі такі термінали вже працюють у Києві, Львові та Хмельницькому.

Саме автоматизація допомогла Нова Пошта у час карантину впоратись з навантаженнями та доставляти так само швидко, як і в докарантинний період. Наприклад, під час карантину компанія робила багато доставок медичного обладнання, захисних засобів та ліків.

Швидка доставка у цьому випадку – особливо важлива. Так, у співпраці з Офісом президента ми за чотири дні доставили 120 тонн медичних засобів у 25 регіонів країни – це супершвидкість. Якби Нова Пошта не мала



автоматизованих систем сортування, то при існуючих обсягах, компанія просто б не здатна була надати клієнтам якісний сервіс. У найближчі роки Нова Пошта планує відкрити ще такі термінали у Харкові, Дніпрі, Одесі.

Завдяки власній платіжній системі, яку розробив Пост Фінанс, Нова Пошта змогла миттєво адаптуватися під потреби клієнтів та додати в онлайн-канали компанії нові послуги по оплатах та грошовим переказам онлайн, що стало дуже зручним під час воєнного становища.

Карантин та готовність до кризових періодів прискорив і автоматизацію наших робочих процесів. Новій Пошті вдалося перевести на дистанційний режим роботи 2000 офісних працівників та частково документообіг.

Дослідження історії впровадження інновацій показав, що саме Інтернет інновації надали Новій Пошті залишити за собою лідерські позиції.

Оскільки під час епідемії на перший план вийшла безпека, то для клієнтів найактуальнішим став сервіс, який дозволив їм отримувати послуги безконтактно або майже безконтактно. Це діджитал-інструменти – мобільний додаток, бізнес-кабінет та особистий кабінет. Зараз через них оформлюються 30% всіх експрес-накладних. Суттєво збільшилась і кількість оплат через мобільний додаток. Так, якщо в березні 2021 року користувачі здійснили близько 600 тисяч оплат через додаток, то вже в червні ця цифра перевищила 1 млн.

Ще однією інновацією з великим попитом під час карантину стали поштомати. Адже це швидкий і, головне, безпечний спосіб отримання посилки. Нова Пошта встановила вже 400 поштоматів в Києві та 21 обласному центрі України. Найбільше їх встановлено біля або усередині продуктових магазинів, щоб людина могла купити продукти та забрати свої посилки в одному місці.

Якщо говорити про обслуговування у відділенні, то дуже актуальними стали зони самообслуговування, які вже працюють у 1200 відділеннях. Лише

за 5 місяців 2020 року через ці зони клієнти оформили самостійно понад 11 млн експрес-накладних.

Продовжуємо і розширення мережі відділень. Лише з початку 2021 року Нова Пошта відкрила вже понад 500 нових відділень. Сьогодні прискорений розвиток отримують поштомати як безконтактний спосіб отримати свої замовлення. Вони розташовуються в максимально зручних для клієнтів місцях: у торгових центрах, поблизу продуктових супермаркетів, у невеликих магазинах господарських товарів поблизу житлових будинків, тощо. У більш віддаленому майбутньому я прогножую появу безпілотних автомобілів, що нагадуватимуть поштомати, які будуть курсувати за розкладом в житлових районах. Такі мобільні поштомати можуть стати реальністю вже через 3–5 років. Що стосується дронів, то їх, швидше за все, будуть використовувати для доставки у важкодоступних районах та в одноповерховій забудові, де буде можливість безпечно приземлятися. Звичайним способом доставки дрони стануть десь через 5–10 років.

Таким чином, наочно видно, що маркетингова стратегія розвитку компанії Нова Пошта створює простір для інновацій всередині компанії. Головний принцип такої стратегії можемо сформулювати так — вам потрібно створити атмосферу ідей у своїй компанії, об'єднати всі необхідні експертизи в єдиному просторі. Не менш важливо виділити та сфокусуватися на головних інноваціях, які покращать клієнтський досвід, зроблять компанію більш конкурентоздатною.

Нова Пошта встановила на терміналі обладнання нідерландської компанії Vanderlande (рис. 3.1.). Воно сортує посилки від 2 до 30 кг та дрібний вантаж. У IV кварталі 2022 року, після запуску двох додаткових ліній для сортування дрібного вантажу від компанії Equinox, планова потужність терміналу повинна були зрости від 50 тис. до 70 тис. посилок на годину, у керівництві компанії сподіваються, що після завершення воєнного становища ці показники будуть досягненні.

Київський інноваційний сортувальний термінал «Нової Пошти» (KIT) обробляє посилки за 302 географічними напрямками. Штат терміналу – 800 працівників.

На території КІТ є мінідепо «МокАвто». Воно призначене для швидкого сортування та обміну посилок кур'єрами, що працюють у межах міста. У мінідепо згодом стоятиме поштомот для отримання посилок.

На даху депо є злітно-посадковий майданчик для безпілотного літального апарата (БПЛА).

БПЛА PD-1 виробництва компанії «Укрспецсистемс» може вертикального злітати та сідати. Його максимальна злітна маса – 55 кг, крейсерська швидкість – 110 км/год, максимальна швидкість – 140 км/год, а потужність – 650 км. Апарат може доставляти посилки вагою до 16 кг.

Ще на терміналі є поштомот «Робокс» від компанії Karelou. Клієнт за допомогою мобільного застосунку може надсилати та отримувати попередньо оплачені посилки. Посилку кладуть у спеціальне приймальне віконце, там вимірюють її вагу та габарити, щоб визначити кількість комірок, потрібну для зберігання. Потім вона чекає у робоксі, поки її не відправлять клієнту.

Також є можливість автовидачі посилок на стіл конкретному оператору. Механізм використовують також для перерозподілу посилок у місцях зберігання, що дозволяє пришвидшити час на вивантаження посилок у комірки.

Не менш цікаве обладнання – робот-колаборант (роборука) японської компанії Yaskawa, який інтегрує українська компанія Karelou. MOTOMAN GP7 – це 6-осьовий промисловий робот вантажопідйомністю 5 кг та робочим діапазоном 927 мм. Роборуку використовують під час викладання вантажу на лінії та у відділеннях для видачі посилок.

Нова пошта розробила мобільне відділення з BDF-контейнера для перевезення посилок. Для того щоб контейнер трансформувався у відділення, потрібно лише п'ять хвилин. У ньому можуть працювати два оператори. На його даху встановили сонячні панелі, тож контейнер може працювати автономно.



Рис 3.1. Мобільне відділення з BDF-контейнера

Продуктивність такого відділення – до 10 тис. посилок на місяць. Воно може працювати тимчасово замість стаціонарного відділення на час його ремонту або руйнувань стаціонарного відділення під час бойових дій.

Перше мобільне відділення заплановано було до запуску у березні 2022 року.

Нова пошта створить систему сортувальних депо у межах міста, як виклик.

Аналіз виявив суттєву проблему, з якою клієнти «Нової пошти» неодноразово стикалися, а саме з проблемою переадресації між відділеннями у межах міста. Коли потрібно було змінити адресу відправлення, спочатку його відвозили до сортувального центру за межами міста і лише потім до потрібного відділення. Засновник компанії Володимир Поперешнюк визнав, що ця проблема справді завдала ще й самій «Новій пошті» чималих втрат.

Щоб вирішити це питання, компанія створить нові пункти сортувальних депо у місті. Завдяки цьому «Нова пошта» робитиме пряму

доставку між урбан-депо, що дозволить скоротити час її перевезення містом з шести годин до трьох.

Нова пошта ініціювала створення Асоціації роботизації України. Її учасники працюватимуть над розвитком інновацій разом із стартапами. Наразі у Новій пошті 150 розробників інновацій.

Климов додав, що з 2014 року компанія акумулювала багато досвіду, як діяти в подібних ситуаціях. Зважаючи на нього, менеджмент розробив план дій. За потреби компанія створить кризовий штаб. «Нова пошта» працюватиме й у критичних умовах воєнного стану.

### **3.2. Пропозиції щодо удосконалення міжнародної доставки ТОВ «Нова Пошта»**

«Нова Пошта Глобал» (раніше «Нова пошта Інтернешнл») з 2015 року надає послуги міжнародної експрес-доставки, входить у групу компаній «Нова пошта». Компанія розвиває сервіс NP Shopping - доставку з інтернет-магазинів США, Китаю, Великобританії й Польщі. За 2021 рік компанія доставила 3,4 млн міжнародних посилок, що на 26% більше, ніж за 2020.

Нова Пошта запустила нову послугу для українців – «Речі з дому за кордон».

Відтепер можна відправити валізу або коробку з особистими речами в одну з 25 європейських країн зі знижками від 50% до 80%. Рівень знижки при відправці посилок до 30 кг залежить від ваги відправлення. При відправці речей вагою від 30 до 70 кг вартість залежить від зони доставки, до якої входить країна – першої чи другої. Наприклад, відтепер вартість посилки з особистими речами з України до Польщі вагою до 2 кг складає 800 гривень, до 10 кг - 1200 гривень, а якщо відправити 30 кг - 2 000 грн. У тариф не входять можливі мита та податки, що можуть нараховуватися у країні отримання.

Речі за новою послугою можна відправити до Польщі, Франції, Німеччини, Італії, Болгарії, Угорщини, Литви, Естонії, Хорватії тощо. Увесь перелік 25 країн та їх зонування можна отримати

«Багато українців під час війни виїхали за кордон, переважно в країни Європи. Люди лишали домівки, взявши лише невелику частину речей та документів. Тому ми йдемо назустріч нашим українцям і зробили можливість відправляти необхідні особисті речі рідним зі значними знижками. Через нову послугу можна відправити тільки вживані речі, тобто без етикеток та заводських упаковок. Наприклад, одяг, взуття, іграшки, косметику тощо», - говорить Юрій Беневитський, CEO Нової пошти Глобал.

При цьому до перевезення не допускаються документи з посвідченням особи, їжа, ліки, алкоголь, електроніка (фотоапарати, ноутбуки, телефони тощо), гроші, іменні банківські карти та горючі матеріали.

Відправити посилки через послугу «Речі з дому за кордон» можна у будь-якому працюючому відділенні або оформити самостійно через особистий кабінет на сайті. Доставка за кордон здійснюється тільки на адресу одержувача. Максимальна вага відправлення – 70 кг, габарити не повинні перевищувати 120x80x69 см. Термін доставки орієнтовно від 6 днів.

Щоб скористатися послугою, потрібно:

- принести відправлення, але обов'язково у розгорнутому вигляді, щоб зробити його загальний опис відповідно до митного законодавства та встановити оголошену вартість;
- назвати країну, місто, індекс та точну адресу, куди потрібно доставити відправлення. Крім того, назвати ПІБ, контактний телефон та адресу електронної пошти одержувача;
- при надсиланні більше однієї позиції з клієнтом обов'язково зв'яжеться по телефону співробітник Нової пошти Глобал для заповнення інвойсу для митниці.

У 2014-му році компанія «Нова Пошта» вперше вирішила почати свою міжнародну експансію. У цьому році були відкриті компанії в Грузії та

Молдові. У 2015 році з метою ефективного управління ними, а також для розробки майбутньої моделі міжнародної мережі на базі отриманого досвіду в компанії було створено бізнес напрямок «Нова Пошта Міжнародні Операції».

На сьогодні «Nova Poshta Moldova» є лідером ринку експрес-доставки в Молдові [29]. Проте, представництво компанії в Грузії не показало очікуваних результатів та у 2019-му році було ліквідоване. Отже, компанією була обрана стратегія прямого інвестування, яка показала свою ефективність лише на ринку країни Молдови. Це пояснюється тим, що підприємство обрало вдалий час для виходу на ринок цієї країни, бо саме у 2014-му році один з найбільших логістичних операторів Молдови оголосив про свою ліквідацію. Споживачам потрібна була альтернатива, яку компанія і надала. В Грузії ж подібного не відбулось. Цільова аудиторія не знала про компанію, рекламна кампанія не була такою, яка б проінформувала споживачів про її лідерські позиції на вітчизняному ринку. Це призвело до недостатньої обізнаності щодо послуг компанії та, як наслідок, до недовіри споживачів.

На початку 2016-го року компанія прийняла рішення піти іншим шляхом та запустила послугу міжнародної доставки, що надає клієнтам можливість відправити посилку до більш ніж 200 країн світу. Тобто, обрала стратегію непрямого експорту. Доставку вантажів з країн Європи і навпаки, підприємство здійснювало за допомогою посередників, якими у свій час виступали такі всесвітньо відомі логістичні оператори як «DHL» та FedEx».

Спочатку сервіс був доступний клієнтам лише у Києві, однак вже у березні 2017-го року поширився на всю територію України.

Для запуску міжнародної доставки «Нова Пошта» вирішила вивести на ринок нову компанію «Nova Poshta International», яка у 2020-му році була перейменована та на сьогодні має назву «Nova Poshta Global». Для розуміння тенденцій розвитку напрямку міжнародної доставки варто проаналізувати

динаміку здійснених міжнародних відправлень за період від 2019 до 2021 рр..

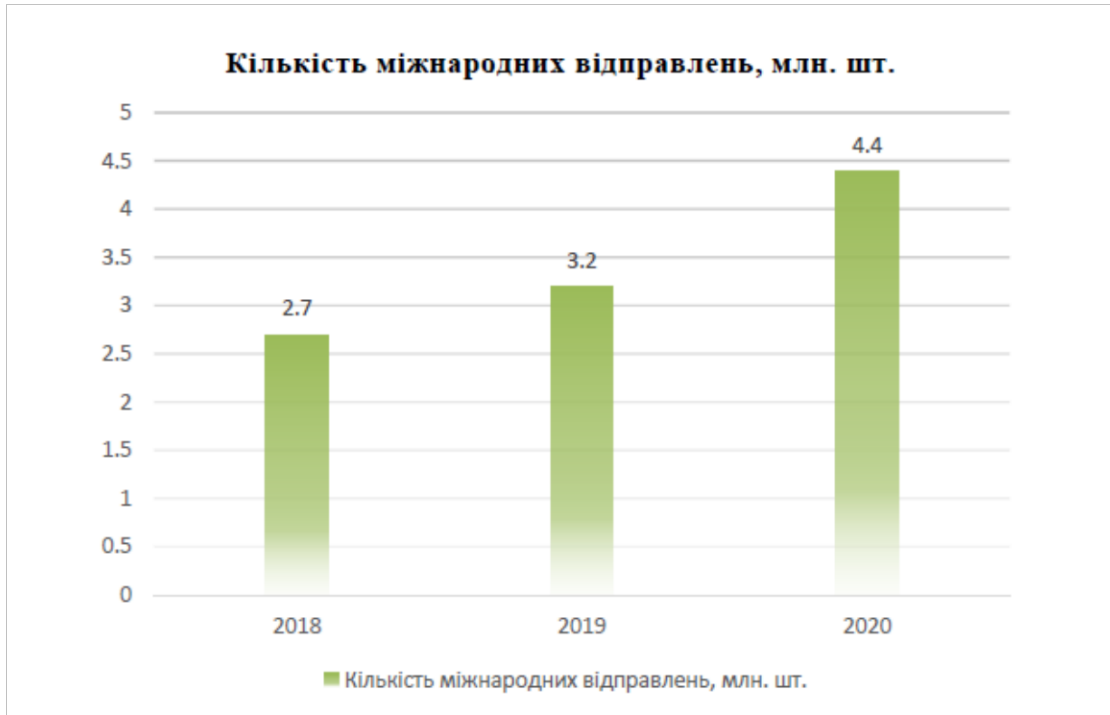


Рис. 3.2. Динаміка зростання щорічної кількості міжнародних відправлень протягом 2019/2021 рр.

Отже, кількість міжнародних відправлень, здійснених компанією щорічно збільшується: на 18,5% у 2022-му, порівняно з 2021-им та на 37,5% у 2020-му, порівняно з 2019-им роками. Це свідчить про ефективність обраного напрямку ведення бізнесу та розвитку мережі міжнародної логістики.

Незважаючи на те, що відкриття представництва у Грузії не було успішним та не принесло компанії очікуваних прибутків, «Нова Пошта» має плани та амбіції для виходу на європейський ринок шляхом відкриття місцевих представництв, тобто все ж планує повертатись до стратегії прямого інвестування.

Проте, «Нова Пошта Молдова» зайняла стабільну позицію на ринку Молдови та щорічно відкриває нові відділення. Положення компанії на ринку та інформація про неї наведена на рис. 3.3



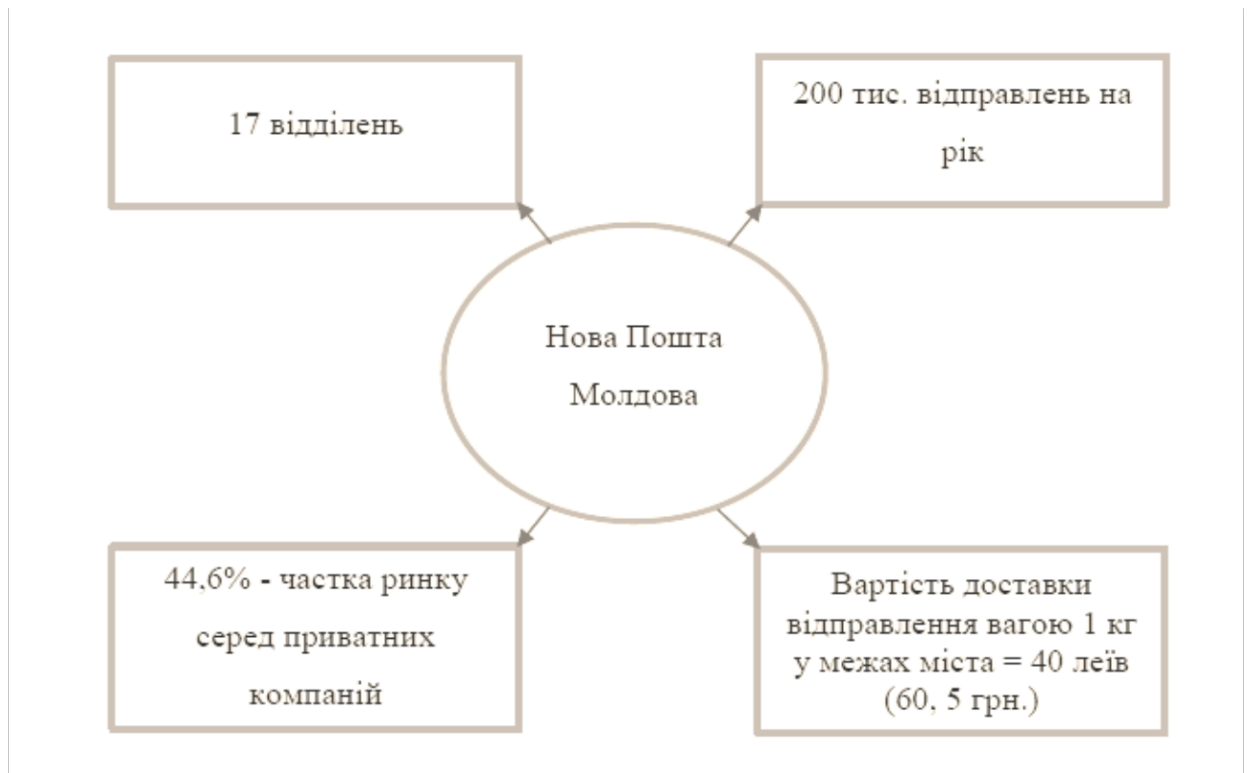


Рис. 3.6. Основна інформація про компанію «Нова Пошта Молдова»

Використовуючи успішний досвід представництва у Молдові компанія може розробити комплекс просування послуг і для інших країн Європи.

Товариство використовувало стратегію просування з використанням соціальних мереж, власного сайту та банерної реклами. Основною проблемою просування послуг в Молдові стало те, що рівень розвитку внутрішнього логістичного ринку знаходився на рівні домашнього ринку 2005-2007-их років. Тому підприємству доводилось з нуля вибудовувати культуру та ринок внутрішньої логістики. Своєю рекламою компанія змінювала погляди та звички клієнтів, звернення носили переконуючий характер, тобто були адаптовані під культуру та звички цільової аудиторії. Рекламна кампанія наголошувала на надійності, зручності та перевагах використання послуг «Нова пошта Молдова».

Сьогодні підприємство веде сторінки у мережі Instagram та Facebook. Кількість підписників цих сторінок у загальному складає близько 6000 користувачів. Регулярність виходу нових постів в середньому складає - 1

пост на 1-2 дні. Сторінка оператора в Instagram ведеться виключно румунською мовою, тоді як профіль у Facebook здебільшого російськомовний.

У висновку варто сказати, що враховуючи позитивний досвід виходу на ринок стратегією прямого інвестування, компанії варто почати свій вихід на міжнародні ринки з виходу на ринки країн-сусідів (Польща, Румунія, Угорщина тощо), бо ідеологія та цілі роботи української компанії для цільової аудиторії цих країн найбільш близька. Таким чином товариство зможе уникнути ризиків пов'язаних з культурними, соціальними та релігійними розбіжностями.

### **3.3. Пропозиції розвитку міжнародної маркетингової політики в умовах виходу на нові ринки**

Залишатися лідером на ринку доставок та конкурентоздатної компанією Новій Пошті дозволяє маркетингова стратегія розвитку компанії, яка спрямована створювати простір для інновацій всередині компанії.

Логістична галузь та сфера дорожніх перевезень утворює значну частину транспортної галузі. Організації в цій сфері завдяки усвідомленню важливих екологічних аспектів можуть скорочувати власний негативний вплив на навколишнє середовище та заощадити гроші. Компанія «Нова Пошта» заявляє про свою відданість цілям зменшення вуглецевого сліду та шкоди, яку навколишньому середовищу завдає бізнес.

Отже, цілями просування на європейський ринок мають бути перш за все створення іміджу компанії у міжнародному масштабі, забезпечення впізнаваності та сприйняття реклами споживачами.

Як висновок, в ході дослідження ми виробили декілька рекомендацій для ефективного просування послуг ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному, а саме європейському ринку логістичних послуг:

- розширення та доповнення місії компанії;

- диверсифікація послуг;
- наголошування на соціальній відповідальності, екологічності виробництва послуг при описі місії та цілей компанії;
- використання стратегії глобального бренду для виходу на європейський ринок;
- продовження експансії з використанням стратегії прямого інвестування;
- створення чіткої та зрозумілої формули бренду;
- визначення архетипу бренду з метою ведення успішної рекламної кампанії;
- розробка і контроль за мобільним застосунком для європейського споживача;
- збільшення частки просування послуг компанії через соціальні мережі;
- залучення нових клієнтів шляхом проведення соціальних проєктів.

З проведеного вище дослідження можливо стверджувати, що «Нова Пошта» є лідером логістичних послуг на вітчизняному ринку, це, безумовно, значить, що розвиненій та інноваційній компанії стає тісно на внутрішньому ринку і задля максимального використання власних ресурсів та збільшення кількості прибутку підприємству доречно почати міжнародну експансію. Вихід на нові ринки варто почати, перш за все, з ретельного дослідження ринку країни-імпортера, його динаміки, особливостей та тенденцій розвитку.

Другим кроком має стати виокремлення основних суб'єктів ринку, розгляду їхньої поведінки, позиціонування та мотивації.

Оскільки компанія «Нова Пошта Глобал» успішно здійснює продажі застосовуючи стратегію непрямого експорту, то задля розширення масштабів власної діяльності їй варто продовжити застосовувати й інші стратегії. Як показав успішний досвід відкриття власного представництва у Молдові - вдалий час, ретельно продумана рекламна кампанія та належне фінансування допоможуть підприємству зайняти вигідне положення на європейському

ринку. Тобто підприємству доречно продовжити вихід на ринки нових країн із застосуванням стратегії прямого експорту, тобто відкриття власних представництв та розвитку власної мережі відділень у країні-імпортері.



Рис. 3.4. Послідовність здійснення заходів в організації для дотримання принципів сталого розвитку

На нашу думку таку стратегію варто обрати так як це дасть повний і беззаперечний контроль для компанії за діяльністю свого представництва, можливість вільно передавати досвід ефективного управління компанією та обмежить від репутаційних ризиків так як кожна рекламна кампанія та канал розподілу буде чітко визначеним, контрольованим та прогнозованим.

ТОВ «Нова Пошта» працює з пакуванням за принципом 3R:

1. Reuse: - Запуск пілотного проєкту з повторного використання коробок. - Використання 16,5 тис. коробок повторно за 2 місяці проєкту.

2. Recycle: - Масштабування проєкту зі встановлення боксів для вторинної сировини у відділеннях. - Залучення в проєкт 820 відділень у 118 містах. Понад 1 500 відділень обладнані боксами. - Запуск пілотного проєкту зі встановлення боксів у терміналах.

3. Reduce: - Відмова від пінопласту. - Впровадження нового пакування: коробка-трансформер зі змінною висотою. - Оптимізація коробок: тубус 60 см – на 33% менше сировини; тубус 120 см – на 14% менше сировини. Інноваційний показник має наступні складові: людські ресурси, дослідницькі системи, сприятливе для інновацій середовище, фінанси та підтримка, інвестиції, новатори та інтелектуальні активи, зв'язки, вплив на зайнятість та вплив на продаж.

Інша діяльність «Нової Пошти», направлена на зменшення використання ресурсів:

1. За 2022 рік було зібрано та передано на переробку: - 1 913 403 кг макулатури (1 341 045 в 2021 році); - 278 501 кг поліетилену (272 814 в 2021 році).

2. «Нова Пошта» впровадила нову комплексну систему обліку енергоресурсів та сформувала норми енерговитрат.

3. Замінила засоби освітлення на LED-лампи. Розрахункова економія електроенергії – 200 000 кВт.

4. Встановила енергоефективні обігрівачі. Розрахункова економія за опалювальний період – 900 000 кВт. 5. Для того, щоб зменшити кількість викидів CO<sub>2</sub>, «Нова Пошта» вдосконалює логістику, змінює маршрути та підвищує ефективність завантаження автомобілів

Для реалізації своєї стратегії підприємству варто чітко усвідомити та сформулювати для споживача власну місію надання послуг на європейському ринку. Проаналізувавши позиціонування компаній на

європейському логістичному ринку, можливо дати наступні рекомендації для ТОВ «Нова Пошта»:

- розширити та доповнити місію компанії;
  - більше диверсифікувати свої послуги (наприклад, наголошувати не на інноваціях, що доречно на українському ринку, а на швидкості/ наявності зручного додатку/швидкої та емпатичної служби підтримки);
- наголошувати на соціальній відповідальності, екологічності виробництва послуг при описі місії та цілей компанії.

Оскільки основні конкуренти товариства наголошують на сааме емоційних цінностях, які вони прагнуть донести до споживача і саме ці цінності є вирішальними для нього при виборі компанії, то місія «Нової Пошти» на європейському ринку може бути сформована так: «Легкість доставки, інноваційність логістичних рішень та комфорт кожного клієнта – наша найпотужніша мотивація. Ми робимо логістику зрозумілою для фізичних осіб та бізнесу».

Другим кроком для реалізації стратегії здійснення міжнародних продажів має стати виокремлення власних конкурентних переваг, надання відповіді на питання: «Чому клієнт повинен скористатись саме нашими послугами?» та «Чим ми кращі за конкурента?». З розв'язанням цієї задачі нам допоможе формула бренду для ТОВ «Нова Пошта».

Формула бренду, яка детально описує функціональні та емоційні цінності, які має давати клієнтові користування послугами ТОВ «Нова Пошта» та чим їх потрібно підтверджувати дає європейському клієнту розуміння чому він повинен спробувати користуватись саме послугами нашої компанії. Після виявлення конкурентних переваг «Нова Пошта» зможе побудувати рекламну кампанію на їхній основі. Наступним кроком для реалізації стратегії просування послуг має стати усвідомлення компанії, які саме послуги вона буде надавати на зовнішньому ринку. Оскільки основним видом діяльності «Нова Пошта» на домашньому ринку є експрес-доставка

посилок та документів, то варто першочергово пропонувати європейському споживачеві саме її.

Для порівняння вартості та термінів доставки аналогічних відправлень у конкурентів та виділення власних конкурентних переваг нами було обрано компанії, які займаються експрес-доставкою посилок та документів на європейському ринку. Для проведення даного порівняння ми обрали доставку відправлення вагою у 1 кілограм та параметрами 25x15x5 у межах міста Мадрид, столиці Іспанії як країни-члена Євросоюзу. Отримані дані було порівняно з вартістю доставки аналогічного відправлення у межах міста Києва здійснену компанією «Нова Пошта», та конвертовано у національну валюту за офіційним курсом НБУ станом на 07.05.2022.

Таблиця 3.2

Порівняння вартості експрес-доставки європейських логістичних операторів та ТОВ «Нова Пошта»

Компанія	Вартість доставки у EUR	Вартість доставки у грн.	Терміни доставки, роб. дн.
UPS Europe	13.61	454,7	3
DHL	22.07	737,3	3
Нова Пошта	1.23	41	1

З табл. 3.2 можна зробити висновок, що вартість аналогічних послуг у країні-члені Євросоюзу та в Україні разюче відрізняється. Тож, компанії варто розраховувати ціну на власну послугу відповідно до прийнятних європейських цін щоб споживач не вважав, що низька ціна послуги свідчить про низький рівень якості її надання. При встановленні власної цінової політики варто також враховувати собівартість виготовлення послуги саме на європейському ринку (ціни на паливо, податкові збори, ціна оренди складських та інших приміщень, ціна оренди обладнання тощо).

З проведеного порівняння можна також виокремити таку конкурентну перевагу компанії як швидкість доставки. На підставі цієї переваги нами було

розроблено рекламне звернення, яке може бути використане для просування компанії на європейському ринку.

Оскільки потенційні клієнти компанії у Європі глобально не відрізняються за культурними та релігійними характеристиками (на відміну від ринків Азії чи Америки), а європейські цінності останніми роками є все більше і більше тотожними до українських то, на наше переконання, їй варто обрати стратегію глобального бренду.

Стратегія глобального бренду передбачає, що компанії, які використовують глобальну стратегію, не адаптують свою концепцію брендингу до можливих національних відмінностей і використовують одне і те ж ім'я бренду, логотип і слоган у всьому світі. Ринкова пропозиція, позиціонування бренду і комунікації також ідентичні на всіх ринках.

Реалізацію стратегії глобального бренду варто розпочати насамперед з створення власного логотипу, максимально наближеного до логотипу домашнього ринку, але з урахуванням особливостей ринку. Це потрібно для того, щоб назва компанії та її логотип був зрозумілим та запам'ятовуваним для європейської цільової аудиторії.

Як додаток до формули бренду можливо також визначити архетип бренду, відповідно до якого компанії буде легше ідентифікувати себе з тією чи іншою людиною (образом). Це допомагає забезпечити ефективну комунікацію між брендом і особистим досвідом споживача, надати йому ті емоційні переваги від користування послугами компанії на які він розраховує.

Просування послуг на європейський ринок повинно включати в себе також інформування про проведені компанією благодійні заходи, її соціальну відповідальність та інформацію про її пожертвування. Цей аспект діяльності варто враховувати оскільки сучасному споживачу важлива соціальна відповідальність компанії, а останніми роками все більше спостерігається тенденція до свідомого споживання та толерантності. Наприклад, компанія може влаштувати власні акції «Кожні 10% від вартості відправлення ми



надсилаємо у фонд боротьби з раком» або долучатись до акцій благодійних організацій. Враховуючи досвід домашнього ринку, «Нова Пошта» має продовжувати влаштовувати щорічні благодійні марафони і на міжнародному ринку. Такий підхід, безумовно, допоможе підкріпити позитивний імідж товариства в очах споживачів.

Компанія оновлює автопарк: припиняє використання старих автомобілей й починає експлуатацію новіших, які мають вищий клас стандарту ЄВРО (екологічний стандарт, що регулює вміст шкідливих речовин у вихлопних газах, чим вищий клас ЄВРО, тим менше викидів CO<sub>2</sub> продукує автомобіль).

Використання відповідної ISO системи екологічного менеджменту – основа, завдяки якій підприємства можуть отримати необхідні інструменти, щоб підкріпити свою відповідальність і пом'якшити вплив на навколишнє середовище. «Нова Пошта» впроваджує принципи системи екологічного менеджменту згідно стандарту ISO 14001:2015. Зміст стандарту ISO 14001:2015 торкається наступних тем: середовище організації, лідерство, планування, підтримка, операції, оцінка ефективності.

Загальні приклади екологічних аспектів у транспортній галузі: серйозні витрати, пов'язані зі споживанням палива, використання упаковки для доставки вантажів до пункту призначення та зменшення споживання енергоресурсів в офісі та організаційно-планових центрах. Необхідно взяти до уваги екологічні критерії, здійснюючи закупівлі, купуючи вантажівки чи легкові автомобілі.

Пом'якшити вплив на навколишнє середовище можна набуваючи більш економні з точки зору природних ресурсів вантажівки, з меншим об'ємом двигуна та меншою витратою палива. Якщо транспортному підприємству вдасться розпізнати всі галузі потенційної економії при здійсненні закупівель, то через кілька років після внесення змін до роботи на підприємстві буде помітна значна економія коштів. Застосування цього

стандарту може принести багато переваг організації та її системі екологічного менеджменту.

Організації та компанії, що працюють з ISO 14001, періодично повідомляють, що: покращили ефективність витрачання своїх ресурсів, скоротили витрати та собівартість продукції, стали проводити систематичні виміри свого впливу на навколишнє середовище, отримали конкурентну перевагу шляхом оптимізації свого ланцюга поставок, відкрили для себе нові горизонти розвитку бізнесу, досягли стабільної реалізації законодавчих вимог, підвищили рівень довіри зацікавлених у роботі організації осіб та 45 клієнтів, зменшили свій негативний вплив на навколишнє середовище та виконують взяті на себе екологічні зобов'язання.

Компанія сприяє ООН у реалізації масштабної програми підтримки українців у двох напрямках: перевозить гуманітарну допомогу з країн Європи та надає приміщення для розміщення гуманітарних штабів УВКБ ООН.

Це означає, що Нова Пошта долучилася до Всесвітньої продовольчої програми ООН (WFP): у рамках співпраці компанія отримує продукти харчування з країн Європи, формує з них продуктові набори та доставляє їх до населених пунктів згідно з баченням ООН, насамперед – до гарячих точок України.

Також Нова пошта надала свої виробничі приміщення в регіонах Західної України для потреб УВКБ ООН та Агентства ООН у справах біженців.

«За статистикою, вже понад 10 мільйонів наших громадян були вимушені покинути свій дім, сотні тисяч – все ще залишаються у небезпечних містах і в умовах близьких до гуманітарної катастрофи, і ми не можемо бути осторонь, – каже СЕО Нової пошти, Олександр Бульба. – Ще на початку війни ми почали перевозити гуманітарну допомогу по країні та з-за кордону. Зараз приєднуємося до програми ООН. Ми робимо все можливе, щоб

хоча б трохи полегшити життя українцям, які найбільше постраждали від війни».

ООН формує список пріоритетних міст та селищ, зосереджуючись на місцях бойових дій та регіонах, яким загрожує гуманітарна катастрофа.

У найближчих планах компанії – розпочати співпрацю з іншими міжнародними організаціями для надання українцям всебічної допомоги.

Додаючи елементи системи ISO 14001 до вже існуючих компонентів, потрібно перебудовувати процеси планування, щоб вони стали охоплювати і екологічну проблематику. Процеси контролю: інспекційні перевірки та випробування теж перебудовують, адже тепер потрібно оцінювати відповідність екологічним вимогам також. Стандарт ISO 14001 повідомляє, що необхідно досягти відповідності очікуванням клієнтів та регуляторів. [17] Шляхом ретельного виміру витрат ресурсів підприємства здатні досягти прориву у досягненні основних стратегічних цілей, збільшити прибутковість, а також завоювати імідж організації, яка ретельно планує майбутнє, уважно зважає факти, перш ніж діяти та проводить політику екологічної відповідальності. [18] Таким чином, покращення ситуації щодо свого впливу на навколишнє середовище шляхом досягнення відповідності ISO 14001:2015 допомагає компанії «Нова Пошта» заощадити кошти та стати набагато привабливішою в очах потенційних клієнтів.

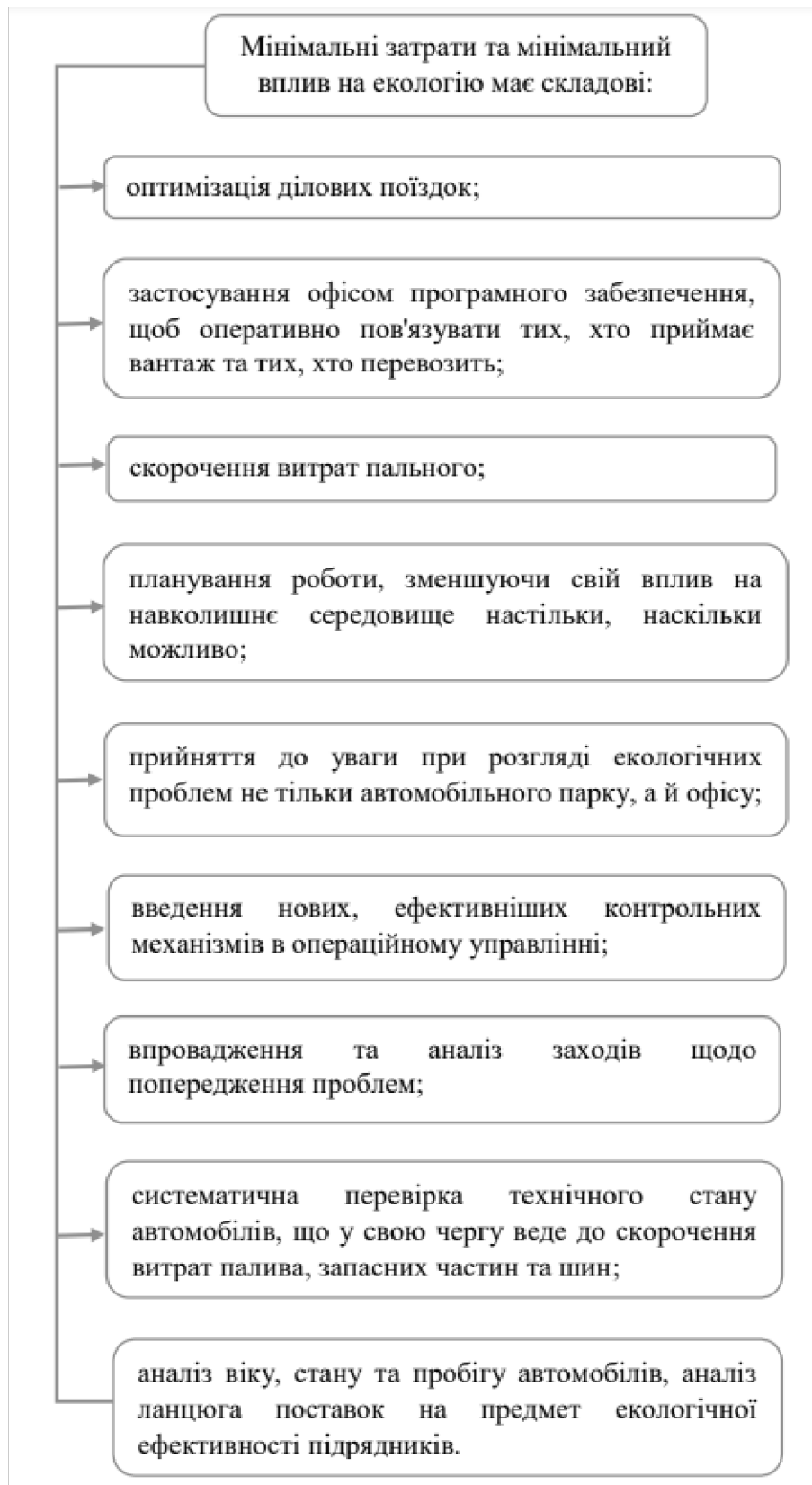


Рис. 3.5. Заходи, націлені на збереження екології

## Висновки до третього розділу

Серед європейської цільової аудиторії, особливо віком від 18 до 35-ти років є дуже популярні такі соціальні мережі як Twitter та Reddit, тож, для приваблення молодшої аудиторії окрім стандартних соціальних мереж, які компанія використовує на домашньому ринку варто створити сторінки бренду і вести комунікацію ще й у цих соціальних мережах. Контентом, який допоможе у просуванні компанії у соціальних мережах може бути: проведення конкурсів та розіграшів з умовою публікації посту компанії на сторінці споживача з активним посиланням на сторінку бренду, в результаті чого новина про проведення розіграшу та про компанію поширюється на більшу аудиторію; створення подкастів (аудіо-матеріалів) бренду, в яких компанія зможе щоденно спілкуватись з клієнтом, надавати цікаву інформацію про бренд та його ініціативи; співпраця та колаборації з популярними.

Логістична галузь та сфера дорожніх перевезень утворює значну частину транспортної галузі. Організації в цій сфері завдяки усвідомленню важливих екологічних аспектів можуть скорочувати власний негативний вплив на навколишнє середовище та заощадити гроші. Компанія «Нова Пошта» заявляє про свою відданість цілям зменшення вуглецевого сліду та шкоди, яку навколишньому середовищу завдає бізнес.

Отже, цілями просування на європейський ринок мають бути перш за все створення іміджу компанії у міжнародному масштабі, забезпечення впізнаваності та сприйняття реклами споживачами.

Покращення маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» має підтримуватися чіткою системою розподілу функцій і завдань в організаційній структурі системи маркетингу підприємства, яка дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього конкурентного середовища.

Інноваційні системи надають можливості управління процесом експрес доставки товарно-матеріальних цінностей за схемою «постачальник–

склад–клієнт». Компанії в обох країнах продовжать розширювати перелік послуг як для доставок всередині країни та для міжнародних відправлень – впроваджуючи діджитал-інструменти, які вже гарно показали себе в Україні. Сьогодні ринок послуг експрес-доставки розширюється швидкими темпами. В Україні ринок експрес-доставки відрізняється від «експрес ринків» розвинених країн світу – законодавчої базою, рівнем розвитку транспортної інфраструктури, конкурентного середовища та потребами споживача. Важливим напрямом покращення експрес-доставки в компанії ТОВ «Нова Пошта» є зниження собівартості послуг за рахунок впровадження інноваційних систем (технологій).

## ВИСНОВКИ

Діяльність будь-якого підприємства, його основні цілі, тактичні та стратегічні плани завжди пов'язані з потребами цільової споживацької аудиторії. Через це активна та ефективна маркетингова політика підприємства є запорукою його успіху. Однак якщо раніше традиційний комплекс маркетингу дозволяв досягнути потрібних маркетингових цілей, то сьогодні, з розвитком мережі Інтернет, суттєво змінюються підходи до усього комплексу маркетингу, і настає час активного комплексного Інтернет-маркетингу. Використовуючи комп'ютерні інформаційні мережі, фахівці можуть обмінюватися інформацією з фірмами, отримувати дані про продавців, покупців і конкурентів, оперативно знаходити у мережевих базах даних необхідну інформацію, приймати зважені управлінські рішення.

Залишатися лідером на ринку доставок та конкурентоздатною компанією Новій Пошті дозволяє маркетингова стратегія розвитку компанії, яка спрямована створювати простір для інновацій всередині компанії.

Для реалізації своєї стратегії підприємству варто чітко усвідомити та сформулювати для споживача власну місію надання послуг на європейському ринку. Проаналізувавши позиціонування компаній на європейському логістичному ринку, можливо дати наступні рекомендації для ТОВ «Нова Пошта»:

розширити та доповнити місію компанії;

більше диверсифікувати свої послуги (наприклад, наголошувати не на інноваціях, що доречно на українському ринку, а на швидкості/ наявності зручного додатку/швидкої та емпатичної служби підтримки);

наголошувати на соціальній відповідальності, екологічності виробництва послуг при описі місії та цілей компанії.

Оскільки основні конкуренти товариства наголошують на сааме емоційних цінностях, які вони прагнуть донести до споживача і саме ці цінності є вирішальними для нього при виборі компанії, то місія «Нової

Пошти» на європейському ринку може бути сформована так: «Легкість доставки, інноваційність логістичних рішень та комфорт кожного клієнта – наша найпотужніша мотивація.

Розглянуто систему сталого розвитку, як збалансованого екорозвитку для досягнення соціально-економічних цілей у довгостроковій перспективі; чітко сформульовані пріоритетні цілі якісного, гармонійного, збалансованого розвитку, спрямовані на підвищення ефективної управлінської політики, конкурентоспроможності, збереження та підвищення темпів обсягів господарської діяльності на засадах збалансованості трьох складових: економічної, екологічної та соціальної.

Дана концепція вбачає комплексний підхід та узгодження незбалансованої дії трьох вищевказаних компонентів. Варто зауважити, що має бути дотримана соціальна справедливість у разі розподілу матеріальних благ не тільки між наявним населенням і перед майбутнім поколінням. Тому має місце проведення аналізу щодо здійснення бізнесом впливу на зовнішнє середовище і впровадження ощадливого споживання ресурсів підприємствами

Нова пошта – це лідер логістичного ринку, який забезпечує легке доставляння кожному клієнту - у відділення, поштомот, за адресою та дозволяє тисячам підприємців створювати та розвивати бізнес не лише в Україні, а й за кордоном. Мережа компанії налічує понад 8700 відділень по всій Україні та понад 6800 поштомотів, а кількість відправлень за 2021-2022 рік перевищила 300 млн посилок та вантажів.

Перевагами компанії є надання якісних послуг та обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. Гнучка цінова політика допоможе компанії розширити частку в сегменті та впровадити нові види послуг. важливим фактором є те, що ТОВ «Нова Пошта» – це досвідчений поштовий оператор.

Загрозливими факторами для ТОВ «Нова Пошта» є поява нових конкурентів більш привабливих для клієнтів. Тому, ТОВ «Нова Пошта»



потрібно постійно удосконалювати свої технології для збереження конкурентоспроможності.

Можливостями для ТОВ «Нова Пошта» є ефективна маркетингова діяльність компанії (розширення ринку, модернізація обладнання, комп'ютерні технології).

Просування послуг на європейський ринок повинно включати в себе також інформування про проведені компанією благодійні заходи, її соціальну відповідальність та інформацію про її пожертвування. Цей аспект діяльності варто враховувати оскільки сучасному споживачу важлива соціальна відповідальність компанії, а останніми роками все більше спостерігається тенденція до свідомого споживання та толерантності. Наприклад, компанія може влаштувати власні акції «Кожні 10% від вартості відправлення ми надсилаємо у фонд боротьби з раком» або долучатись до акцій благодійних організацій. Враховуючи досвід домашнього ринку, «Нова Пошта» має продовжувати влаштовувати щорічні благодійні марафони і на міжнародному ринку. Такий підхід, безумовно, допоможе підкріпити позитивний імідж товариства в очах споживачів.

За PEST-аналізом ми можемо спостерігати за зростанням позитивних факторів компанії, так і коливанням між негативними. Але плюси сторони Нової Пошти домінують в інноваційному плані над своїми супротивниками як: УкрПошта, Justin, Делівері та інші. Розвиток компанії стрімко змінюється й Нова Пошта впроваджує все більше різних інновацій для покращення своєї роботи й задоволення послуг клієнтів.

Український ринок експрес-доставки істотно відрізняється від експрес-доставки ринків розвинених країн світу з боку законодавчої бази, рівня розвитку транспортної інфраструктури, конкурентного середовища та потребами споживача.

У ході проведення дослідження міжнародної маркетингової діяльності ТОВ «Нова пошта», фінансових показників її діяльності, дослідження

поточного стану та тенденцій розвитку українського та європейського логістичного ринків можливо зробити наступні висновки:

Європейський ринок логістики наразі стабільно зростає та розвивається, а отже пропорційно до загального зросту збільшується і кількість перевезень, рівень інвестицій і попит на послуги логістичних операторів відповідно.

Ринок логістики (у тому числі експрес-доставки, на якому найбільше спеціалізується ТОВ «Нова пошта») буде стрімко зростати у відповідності до збільшення попиту на електронну комерцію в зв'язку з все більшим закриттям офлайн точок продажу. Оскільки такий напрям бізнесу є основним для компанії – вихід на ринок Європи у даний період буде для неї найбільш вдалим. 7) Основними конкурентами ТОВ «Нова Пошта» на європейському ринку варто вважати компанії: Deutsche post DHL (Німеччина); Kuehne + Nagel (Швейцарія); DB Schenker (Німеччина); UPS Europe (США); XPO Logistics (США); Arvato (Німеччина).

Враховуючи позитивний досвід виходу на ринок стратегією прямого інвестування, відкриття власного представництва і розвитку мережі відділень у Молдові, компанії варто почати свій вихід на міжнародні ринки з виходу на ринки країн-сусідів (Польща, Румунія, Угорщина тощо), бо ідеологія та цілі роботи української компанії для цільової аудиторії цих країн найбільш близька. Таким чином товариство зможе уникнути ризиків пов'язаних з культурними, соціальними та релігійними розбіжностями.

Дослідження стану логістичного ринку та основних конкурентів компанії показало, що компанії варто розширити та доповнити позиціонування, наголошуючи на соціальній відповідальності, екологічності виробництва послуг при описі своїх місії та цілей, диверсифікувати послуги порівняно з конкурентами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коноплянникова М.А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання. *Маркетинг в Україні*. 2017. №1. С.44-48.
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2017. 376 с
3. Векшинський А.А., Тивін Л.Ф. Інтернет-маркетинг як новий напрямок у сучасній концепції маркетингу взаємодії. *Техніко-технологічні проблеми сервісу*. 2017. №2. С. 103.
4. Куриленко І. І. Формування системи стратегічного маркетингу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6. С. 47-51.
5. Калетник Г.М. Гунько І.В. Інноваційні платформи організації науково - дискусійних молодіжних майданчиків у контексті Євроінтеграційного розвитку аграрної економіки. *Економіка, фінанси та менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. №4. С. 7 – 18. 37.
6. Карачина І. П. Зозуля Н. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Вінницький національний технічний університет*. – 2017.
7. Кіпоренко С.С. Топіна Р.П. Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2019 с. 1 – 10
8. Кінас І.О. Інтернет–маркетинг та його роль у формуванні маркетингової стратегії підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, №4. 2021. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
9. Контекстна реклама в соціальних мережах. Prodex. *Агенство Інтернет-реклами*. URL: <http://smm.ukr.prodex.net.ua/ppc/> (дата звернення 17.10.2023)

10. Корпоративний сайт підприємства – ефективний інструмент збільшення продаж. URL: <http://beprobrand.net/Korporativniy-sait-effektivniy-instrument-uvlicheniya-prodazh.html>

11. Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг. *Навчальний посібник*. К. : Центр учбової літератури, 2018. 184 с.

12. Мельников С. Маркетингові стратегії в умовах інформаційної та цінової асиметрії. *Монографія*. Одес. нац. мор. ун-т. О.: ОНМУ, 2017. 107 с.

13. Мятин Е. Подкастинг – синтез інтернет и радио. *Матеріали інтернет-видання про комп'ютерну техніку, інформаційні технології і програмні продукти iXBT*. 2018. URL: <http://www.ixbt.com/td/podcasting.shtm> (дата звернення 26.05.2023)

14. Мазур В. А. Ковальчук С. Я. Специфіка ринку органічної продукції: національний та Європейський аспект. Економіка, фінанси та менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №4. С. 7–18. Офіційний сайт «Торговий дім «Міст Експрес». URL: <https://ua.meest.com/ru>

15. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>

16. Павленко А. Ф. Маркетинг. *Підручник*. К. : КНЕУ, 2019. 246 с.

17. Потапова Н. А. Цифровізація логістичних ланцюгів. Луцький національний університет. 2018. №2. С. 278 – 280

18. Плєскач В. Л. Технології електронного бізнесу. *Монографія*. К. : КНЕУ, 2018. 223 с.

19. Про поштовий зв'язок : Закон України від 04.10.2001 № 2759-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2759-14>

20. Радченко Г.А., Казанська О.О., Хороших В.В. Маркетингова інформаційна система в умовах сучасних екосистем споживання. *Інфраструктура ринку: Електронний науково-практичний журнал*. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, Одеса. 2021. Вип. 55. С.174-182. <https://doi.org/10.32843/infrastruct55-21>

21. Радченко Г.А., Саїдова Г.О. Контент-маркетинг як дієва складова просування бізнесу Проблеми системного підходу: зб. наук. Праць. Випуск 2 (70) / 2019 (Част. 1). К. НАУ, 2019. С. 144-149. Фахове видання (категорія Б) DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-46>

22. Ставська Ю. В. Маркетингові інструменти та їх вплив на стабілізацію економічного стану підприємства. *Modern Economics*. 2019. №13. С. 227–232.

23. Смерічевський С.Ф., Князева Т. В., Колбушкін Ю. П. та ін. МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2019. 164 с.

24. Статут ПАТ "Укрпошта". 2018. URL: <https://ukrposhta.ua/wpcontent/uploads/2018/pdf>.

25. Стратегічний план розвитку Українського державного підприємства поштового зв'язку Укрпошта до 2020 року. Міністерство інфраструктури України. 2018. 83 с.

26. Стратегія імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг ("дорожня карта"). Кабінет Міністрів України. 2018. №1. С. 1 – 13.

27. Тардаскіна Т. М. Станкевич І. В. Івасілієч Л. І. Маркетинговий інструментарій визначення конкурентних переваг операторів поштового зв'язку. *Проблеми економіки транспорту*. 2018. №15. С. 73 – 83

28. Ярлыков А. Инструменты Интернет-маркетинга. *Эффективные инструменты Интернет-маркетинга*. 2018. URL : <http://takmak51.ua>

29. Contextual Marketing: The Real Business of the Internet David Kenny and John F. Marshall URL: <https://hbr.org/2000/11/contextual-marketing-the-real-business-of-the-internet>

30. Duhalm Simona MARKETING COMMUNICATION IN THE INTERNET URL: [https://www.researchgate.net/publication/46534049\\_MARKETING\\_COMMUNICATION\\_IN\\_THE\\_INTERNET](https://www.researchgate.net/publication/46534049_MARKETING_COMMUNICATION_IN_THE_INTERNET) (дата звернення 26.10.2023)

31. Kosova T., Smerichevskyi, S., Ivashchenko A., & Radchenko, H. (2021). Theoretical aspects of risk management models in economics, marketing, finance and accounting. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(38), 409–418. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i38.237474>
32. Бугера К. В. Напрями удосконалення процесу управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємств олійно-жирової галузі. *Ефективна економіка*. 2020. № 1
33. Smerichevskyi S.F., Kniazieva T.V., A .Walid Assessment of marketing activity management in territorial units: theoretical-methodological approach. *Baltic Journal, Web Of Science Riga: Publishing House “Baltija Publishing”*, 2018
34. Запотоцька В. А., Риндіч Л. О. Географічні засади діяльності компаній Нова пошта та Укрпошта у сфері логістичного сервісу на прикладі Голосіївського району міста Києва. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія*. 2019. Вип. 2. С. 34-43.
35. Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, Kh., Mosavi, A., Foroudi, P. Leader cultural intelligence and organizational performance. *Cogent Business & Management*, 2020
36. Грудзевич І. Оцінка потенціалу підприємства до впровадження інноваційної діяльності в контексті пошуку ефективних джерел фінансування. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 4. С. 63-70.
37. Боголюбов В.М. Стратегія сталого розвитку: підр., вид. 2-ге, перероблене. і доповнене. Київ, 2018, 328 с. URL: [http://dglip.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/5822/1/Bogolubov\\_Strategij%20stalogo%20rozvutku.pdf](http://dglip.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/5822/1/Bogolubov_Strategij%20stalogo%20rozvutku.pdf) (дата звернення: 11.11.2023).
38. Waste of resources is biggest threat to planet, warns Scottish environment agency. URL: <https://www.theguardian.com/environment/2016/aug/08/waste-of-resourcesis->

biggest-threat-to-planet-warns-scottish-environment-agency (дата звернення: 11.10.2023).

39. Sustainable Enterprise Development. URL: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-642-28036-8\\_253](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-642-28036-8_253) (дата звернення: 01.10.2023).

40. Князева О. А. Стратегічні напрямки розвитку поштового зв'язку України. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 10. С. 88–97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_10\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_10_11)

41. Говоровський А. В. Правове регулювання поштового зв'язку в Україні. Гілея : наук. вісник. 2018. Вип. 136. С. 98–102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya\\_2018\\_136\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2018_136_25)

42. Лісовий М. А. Правове регулювання діяльності національного оператора поштового зв'язку в Україні. Економічна теорія та право. 2017. № 2. С. 195–203. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2017\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2017_2_33)

43. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг («дорожньої карти»)» від 14.02.2018 № 104-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/104-2018-%D1%80>

44. Обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку за 2018 рік. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/dnp/dnp\\_u/dnp0418\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/dnp/dnp_u/dnp0418_u.htm)

45. «УкрПошта». Загальна інформація. URL: <https://ukrposhta.ua/pro-pidpriyemstvo/zagalna-informaciya>

46. 174 млн відправлень, рекорди КІТ та розширення мережі: підсумки роботи «Нова Пошта» у 2018 році. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/5640>

47. Послуга «Укрпошта SmartBox». URL: <https://ukrposhta.ua/smartbox/>

48. «Нова Пошта». Переваги. URL: <https://novaposhta.ua/advantages>  
Огляд українських служб доставки // Хорошоп. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/>
49. Князева О. А. Стратегія розвитку поштового зв'язку : навч. посіб. (перероб. доповн) Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2019. 100 с.
50. Кліщук Л. «Укрпошта» піднялася на 33-є місце у світі серед поштових операторів // Онлайн-видання «На часі». URL: <https://nachasi.com/2018/05/31/ukrposhta-pidnyalasya/>
51. Національний банк надав операторам поштового зв'язку право здійснювати переказ коштів у національній валюті // НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=87247933&cat\\_id=80928](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=87247933&cat_id=80928)
52. Савчук С. Кур'єрська еволюція: чи займуть пошти нішу на ринку фінансових послуг // Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2019/02/21/645499/> Полін Браун. Естетичний інтелект / Полін Браун., 2021. – 320 с.
53. FindingBrandSuccessful Forbes – URL:: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/08/25/findingbrand-success-in-the-digital-world/?sh=3df8984b626e>.
54. Anywhere the Eye Can See, It's Likely to See an Ad: <https://web.archive.org/web/20200320191358/https://www.nytimes.com/2017/01/15/business/media/15everywhere.html>.
55. WalterThompson. AmbitiousBrands / J. WalterThompson <http://www.jwt.com>.
56. Brand Key Model: <https://becausebranding.wordpress.com/2017/02/12/position-your-brand-using-thebrandy-model/>.
57. Історія компанії. ТОВ «Нова пошта». 2022. URL:[https://novaposhta.ua/istoriya\\_kompanii](https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii)