

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗИНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «**Маркетингова стратегія як засіб відновлення бізнесу (на прикладі міжнародної групи компаній NOVA «Нова Пошта»)**»

Виконала: студентка 4 курсу, групи М-41
спеціальності ДЗ «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Анастасія БЕЛЯКОВА



Керівник: д.е.н., проф. Ганна КОЛОМІЄЦЬ



Рецензент: доцент з во кафедри економічної теорії
та економічних методів управління
к.е.н., доцент Ольга МЕЛЕНЦОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ
“16” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

БЕЛЯКОВОЇ АНАСТАСІЇ ВЛАДИСЛАВІВНИ
прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Маркетингова стратегія як засіб відновлення бізнесу на прикладі NOVA (Нова пошта) — міжнародної групи компаній»

Керівник роботи: Коломієць Ганна Миколаївна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Теоретичні основи дослідження маркетингової стратегії у відновленні бізнесу:

- Управління попитом як ключовий напрям відновлення бізнесу.
- Стратегічний підхід у відновленні бізнесу.
- Властивості сучасної маркетингової концепції.

Маркетингова стратегія компанії NOVA:

- Аналіз ринкової позиції компанії NOVA.
- Маркетингові стратегії розвитку бізнесу NOVA в сучасних умовах.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



підпис

Анастасія БЕЛЯКОВА
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Ганна КОЛОМІЄЦЬ
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ВІДНОВЛЕННІ БІЗНЕСУ	8
1.1. Управління попитом як ключовий напрям відновлення бізнесу	8
1.2. Стратегічний підхід у відновленні бізнесу	15
1.3. Властивості сучасної маркетингової концепції.....	25
РОЗДІЛ 2	32
МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ НОВА ПОШТА	32
2.1. Характеристика ринку логістичних послуг та конкурентного середовища	32
2.2. Аналіз ринкової позиції компанії Нова пошта	39
2.3. Маркетингові стратегії розвитку бізнесу NOVA в сучасних умовах	48
ВИСНОВОК	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

В умовах сучасної глобальної економіки, яка характеризується високою динамічністю, кризовими явищами та нестабільністю, маркетингова стратегія відіграє ключову роль у відновленні та стійкому розвитку бізнесу. Це особливо актуально для компаній, які працюють у сфері логістики та поштових послуг, де конкуренція висока, а споживчі очікування постійно змінюються. Підприємства змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до нових умов, враховуючи економічні, соціальні та технологічні трансформації.

Значущість дослідження маркетингових стратегій у відновленні бізнесу підтверджується як теоретичними, так і практичними аспектами. Вчені та практики бізнесу відзначають, що в умовах кризових потрясінь компанії, які ефективно адаптують свої маркетингові підходи, мають значно вищі шанси на виживання та подальший розвиток. Наприклад, Нобелівський лауреат у сфері економіки Річард Талер наголошує на важливості поведінкових факторів у прийнятті споживчих рішень, що є основою ефективних маркетингових стратегій у періоди криз. Крім того, маркетингова стратегія є об'єктом державного регулювання, що відображено в нормативно-правових актах, які сприяють розвитку підприємництва та підтримці бізнесу в умовах нестабільності.

Об'єктом дослідження є процеси маркетингового управління у відновленні бізнесу.

Предметом дослідження є стратегії управління попитом, що використовуються компанією «Нова пошта» для забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до сучасних ринкових умов.

Мета дослідження – визначити особливості маркетингової стратегії міжнародної групи компаній «Нова пошта» як засобу відновлення бізнесу, та напрями її подальшого вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні підходи щодо управління попитом у відновленні бізнесу;
- визначити імперативи і зміст стратегічних підходів до відновлення бізнесу в сучасних умовах;
- систематизувати властивості управління попитом у процесі відновлення бізнесу;
- виокремити провідні тенденції ринку послуг логістики;
- ідентифікувати ринкову позицію компанії «Нова пошта» та її маркетингову стратегію;
- виділити напрями вдосконалення маркетингової стратегії компанії Нова пошта в як засобу відновлення бізнесу.

Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні методи аналізу. Зокрема, використано методи:

- теоретичного узагальнення та аналізу – для визначення основних підходів до маркетингової стратегії;
- контент-аналізу – для вивчення маркетингових стратегій та їх впливу на бізнес;
- конкурентного (порівняльного) аналізу – для характеристики ринку послуг логістики;
- PEST-аналіз - для виокремлення сучасних тенденцій ринку логістичних послуг;
- сегментації - для ідентифікації цільового ринку компанії NOVA «Нова пошта»;
- SWOT-аналіз і аналіз фінансово-економічних показників для оцінки ринкової позиції компанії NOVA «Нова пошта» і визначення перспектив розвитку;
- конкурентних сил М.Портера для визначення напрямів посилення конкурентних переваг компанії NOVA «Нова пошта»;

- статистичного аналізу – для оцінки ефективності маркетингових заходів.

Інформаційною базою дослідження є дані дослідних установ, міжнародних організацій і державної служби статистики України. Теоретичну основу і методологічну базу дослідження становлять фундаментальні положення маркетингу стосовно виокремлення підходів щодо управління попитом, як засобу відновлення бізнесу, узагальнені сучасні практики запровадження клієнтоцентрованості, висвітлені в наукових розробках вітчизняних і зарубіжних учених.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів компанією Нова пошта для вдосконалення маркетингової політики.

Запропоновані рекомендації можуть бути корисними для підприємств логістичної галузі, які прагнуть адаптуватися до нових викликів, покращити свої ринкові позиції та збільшити клієнтську лояльність.

Таким чином, дана робота спрямована на дослідження маркетингових стратегій як засобу відновлення бізнесу, з акцентом на адаптивність, інноваційність та ефективність у сучасних економічних умовах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ВІДНОВЛЕННІ БІЗНЕСУ

1.1. Управління попитом як ключовий напрям відновлення бізнесу

В умовах сучасної економічної нестабільності управління попитом є однією з ключових стратегій, які забезпечують стійкість та розвиток підприємств. Попит визначає рівень реалізації товарів і послуг, формує ринкові тенденції та впливає на загальний економічний стан підприємства. Зокрема, в умовах кризи чи воєнного стану коригування та адаптація маркетингових підходів до попиту дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та уникати втрат [3, с. 45].

Попит формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать макроекономічні показники, такі як рівень доходів населення, рівень безробіття, споживча інфляція, політична стабільність та загальний рівень економічного розвитку країни [15, с. 389]. Військові конфлікти та геополітичні зміни також мають безпосередній вплив на рівень платоспроможності населення та пріоритети витрат.

До внутрішніх факторів, що впливають на попит, можна віднести якість продукції чи послуг, цінову політику, рівень клієнтського сервісу та рівень довіри споживачів до компанії [21]. Важливим аспектом є також гнучкість бізнесу у реагуванні на зміни споживчих потреб: можливість швидкого адаптування продуктів чи послуг під поточні ринкові умови є визначальним чинником конкурентоспроможності компанії.

Ефективне управління попитом є однією з ключових умов успішного відновлення бізнесу. У кризові періоди підприємства змушені адаптувати свої маркетингові підходи, використовуючи більш гнучкі моделі прогнозування та впливу на споживачів. Традиційні методи, які працювали в стабільній

економічній ситуації, не завжди дають бажані результати в умовах невизначеності.

Для кращого розуміння змін, що відбулися у стратегіях управління попитом, розглянемо порівняльну таблицю традиційних і сучасних підходів.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до управління попитом у кризових умовах

Критерій	Традиційні підходи	Сучасні підходи
Інструменти впливу	Телебачення, радіо, друкована реклама	Big Data, AI, програматик-реклама, SMM
Зв'язок зі споживачем	Одностороння комунікація	Діалог, зворотний зв'язок, омніканальність
Гнучкість змін	Жорстка стратегія, що складно коригується	Гнучка адаптація до змін ринку
Цінова політика	Знижки, бонуси	Динамічне ціноутворення, індивідуальні пропозиції
Прогнозування попиту	На основі історичних даних	Використання аналітики та машинного навчання
Лояльність клієнтів	Картки знижок, класичні програми лояльності	Гейміфікація, CRM-системи, персоналізований контент

Джерело: узагальнено автором на основі даних [40; 51]

Як видно з таблиці, сучасні підходи до управління попитом суттєво відрізняються від традиційних моделей, орієнтованих на масовий маркетинг. Ключові зміни пов'язані з персоналізацією, активним використанням цифрових технологій та аналізу даних.

Якщо раніше комунікація між брендом і споживачем була односторонньою, то сьогодні компанії впроваджують інтерактивні механізми: чати, персоналізовані рекомендації, автоматизовані системи зворотного зв'язку. Також важливим є динамічне ціноутворення, яке дозволяє гнучко реагувати на зміни купівельної спроможності клієнтів.

Особливо цікавою є роль AI та Big Data, які допомагають прогнозувати поведінку покупців та формувати індивідуальні маркетингові пропозиції. Це

дозволяє бізнесу не лише адаптуватися до змін, а й проактивно керувати попитом.

У післявоєнний період управління попитом в Україні стає стратегічним завданням для підприємств, адже це не лише питання адаптації бізнесу до нових реалій, але й можливість ефективного відновлення комерційної діяльності та збільшення частки ринку.

Формування попиту є багатокомпонентним процесом, що потребує комплексного підходу та стратегічного планування. Одним із ключових механізмів є стимулювання споживацької активності, яке передбачає вплив на мотивацію клієнтів до придбання товарів та послуг. Для цього використовуються різні маркетингові інструменти, включаючи рекламні кампанії, цифровий маркетинг, спеціальні пропозиції та знижки [12, с. 441].

Диференціація пропозицій є ще одним важливим механізмом, що дозволяє підприємствам залучати нові сегменти клієнтів. У кризовий період або період відновлення економіки підприємства змушені переосмислювати свої пропозиції, адаптуючи їх під нові споживчі запити. Це може включати розширення асортименту, впровадження нових послуг, зміну формату обслуговування або створення спеціальних умов для різних категорій клієнтів [11, с. 6].

Сегментування ринку також є важливим у формуванні ефективної маркетингової стратегії. Поділ цільової аудиторії на окремі групи відповідно до їхніх потреб, поведінкових характеристик, рівня доходів та географічного розташування дозволяє підприємствам створювати персоналізовані маркетингові пропозиції. Наприклад, у післявоєнний період компанії можуть фокусувати свої зусилля на підтримці малого бізнесу, створюючи спеціальні умови співпраці для підприємців, що постраждали від війни [27, с. 22-28].

У кризовий період управління попитом набуває ще більшої значущості, адже підприємства змушені працювати в умовах обмеженого купівельного попиту та економічної невизначеності. Основними інструментами регулювання попиту є цінові та нецінові фактори:

- Цінові фактори передбачають коригування цінової політики відповідно до змін платоспроможності споживачів. Наприклад, у періоди економічного спаду компанії можуть впроваджувати гнучкі тарифи або диференційоване ціноутворення, що дозволяє залучати більше клієнтів без значного зниження прибутковості [32, с. 113]. Одним із ефективних інструментів є програми відкладеного платежу або можливість розстрочки для клієнтів, що дозволяє мінімізувати негативний вплив низької купівельної спроможності.

- Нецінові фактори включають маркетингові заходи, спрямовані на підвищення споживацької довіри та лояльності до бренду. Наприклад, програми лояльності дають змогу клієнтам отримувати додаткові переваги за регулярні покупки, що спонукає їх залишатися з компанією навіть у складних економічних умовах [18, с. 59–62].

Крім того, підприємства активно використовують програми соціальної відповідальності, які сприяють збереженню позитивного іміджу компанії в кризові часи. Наприклад, підтримка благодійних ініціатив, допомога вразливим групам населення або спеціальні пропозиції для ветеранів війни можуть значно зміцнити репутацію бренду та сприяти підвищенню попиту на його продукцію та послуги.

Ще одним дієвим методом є використання акцій та спеціальних пропозицій, що дозволяє стимулювати попит у короткостроковій перспективі. Наприклад, проведення акцій із наданням знижок на певні категорії товарів або послуг сприяє підвищенню споживчої активності та збільшенню обсягу продажів [9, с. 5–14].

Зміна попиту в умовах кризи є складним багатфакторним процесом, що залежить від різних внутрішніх та зовнішніх умов. Деякі з них є об'єктивними (економічна ситуація, рівень доходів населення), а деякі – результатом маркетингових стратегій компаній (гнучкість бізнес-моделі, адаптація до нових технологій).

Для чіткого розуміння того, які фактори найбільше впливають на попит у кризові періоди, розглянемо їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Чинники, що впливають на зміну попиту в кризовий період

Категорія	Чинники	Приклад впливу
Економічні	Рівень доходів, інфляція, вартість кредитування	Скорочення витрат на розваги та люкс-товари
Соціальні	Демографічні зміни, міграція, поведінкові тренди	Попит на товари першої необхідності зростає
Технологічні	Автоматизація, розвиток електронної комерції	Перехід покупців у діджитал-середовище
Психологічні	Рівень довіри до брендів, страх втрати доходу	Підвищена чутливість до цінних змін
Регуляторні	Податкова політика, антикризові заходи держави	Субсидії малому бізнесу впливають на його активність

Джерело: узагальнено автором на основі даних [40; 51]

Як видно з таблиці 1.2, економічні фактори мають найбільший безпосередній вплив на зміну попиту, оскільки визначають рівень купівельної спроможності населення. В умовах економічної нестабільності споживачі схильні відмовлятися від непершочергових покупок, зменшуючи витрати на розваги та товари не першої необхідності.

Разом із цим, технологічні чинники також відіграють важливу роль. Наприклад, розвиток онлайн-платформ та цифрових платіжних систем стимулює зростання електронної комерції навіть у складні часи.

Цікаво відзначити, що психологічні фактори теж можуть значно впливати на споживчу поведінку. Якщо у періоди стабільності ключову роль відіграє імідж та репутація бренду, то в кризові періоди на перший план виходить фактор довіри та гарантій з боку компанії.

Таким чином, ефективне управління попитом у кризових умовах вимагає комплексного підходу: від економічних заходів до адаптації маркетингових стратегій під змінні поведінкові моделі клієнтів.

У періоди економічних потрясінь маркетингові дослідження відіграють критично важливу роль у прогнозуванні попиту, оскільки дозволяють компаніям адаптувати свої стратегії до змінених умов ринку. Аналіз поведінки споживачів у кризових ситуаціях допомагає бізнесу не лише виявити поточні тенденції, а й спрогнозувати майбутній попит на продукцію чи послуги [14, с. 38-46].

Один із ключових методів маркетингового дослідження – аналіз змін у споживчій поведінці. У періоди економічної нестабільності споживачі часто переглядають свої витрати, надаючи перевагу більш економічним або життєво необхідним товарам і послугам [20, с. 185-187]. Наприклад, під час воєнного стану значно зріс попит на товари першої необхідності, медичні послуги та фінансові рішення, що дозволяють оптимізувати витрати (кредитування, розстрочки, програми кешбеку) [7, с. 62-68].

Ще один важливий аспект маркетингових досліджень – адаптація маркетингової стратегії до нових реалій. Це передбачає зміну каналів комунікації, переформатування рекламних кампаній і коригування цінової політики відповідно до змінених можливостей цільової аудиторії. Наприклад, підприємства, що активно використовували традиційні канали маркетингу (телебачення, друковані ЗМІ), змушені були переходити до цифрових інструментів, таких як соціальні мережі, контент-маркетинг та персоналізована e-mail розсилка [39, с. 25-33].

Дані маркетингових досліджень також допомагають бізнесу визначити, які товари та послуги стають менш популярними, і знайти способи їхнього відновлення або трансформації під поточні потреби ринку. Так, під час кризи COVID-19 авіакомпанії почали активно впроваджувати послуги гнучкого бронювання, а ритейлери сфокусувалися на розвитку доставки товарів.

Успішне відновлення бізнесу після кризи значною мірою залежить від здатності компаній адаптувати свої пропозиції до змінених потреб споживачів. Основними напрямками такої адаптації є впровадження

персоналізованих послуг, оптимізація логістичних моделей та використання цифрових рішень [35, с. 176-180].

Персоналізація послуг стала ключовим трендом сучасного бізнесу, особливо в умовах нестабільності. Споживачі прагнуть індивідуального підходу, що виражається у створенні кастомізованих пропозицій, персоналізованих рекомендацій та гнучких умов співпраці. У сфері електронної комерції популярністю користуються ціни, що змінюються залежно від попиту, або програми індивідуальних знижок для постійних клієнтів [50].

Гнучкість логістичних моделей є ще одним важливим фактором адаптації бізнесу до змін у попиті. Підприємства, що раніше працювали з жорстко структурованими логістичними схемами, змушені були перейти до більш адаптивних рішень. Тому деякі служби доставки запровадили можливість зміни адреси доставки в реальному часі, а виробники почали практикувати моделі «on-demand», виробляючи продукцію тільки за попередніми замовленнями [19, с. 183-185].

Цифровізація бізнесу є невід'ємною складовою відновлення підприємств. Вона включає в себе автоматизацію бізнес-процесів, впровадження CRM-систем, розвиток електронної комерції та мобільних застосунків. Через це у сфері ритейлу та доставки активно розвиваються чат-боти, які дозволяють клієнтам швидко отримувати інформацію про свої замовлення, а в банківському секторі все більшого поширення набувають цифрові фінансові послуги, такі як мобільний банкінг та онлайн-кредитування [47].

Особливо важливим напрямом є розвиток омніканальних стратегій, що дозволяють бізнесу взаємодіяти з клієнтом через різні канали комунікації: офлайн, онлайн, мобільні застосунки, соціальні мережі тощо. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості споживачів і стимулює їхню лояльність до бренду [33, с. 40].

Таким чином, управління попитом виступає не лише операційним інструментом маркетингової діяльності, а й фундаментальним стратегічним елементом відновлення бізнесу в умовах кризи. Відповідно до підходів, сформульованих у працях Ф. Котлера, зокрема у класичній моделі управління маркетингом [57], попит не є стабільною величиною, а змінюється залежно від впливу економічних, соціальних, політичних і технологічних чинників. Отже, управління попитом передбачає активне формування, стимулювання, синхронізацію або обмеження попиту залежно від ситуації на ринку та стратегічних цілей підприємства.

У сучасній редакції концепції маркетингу [28] Ф. Котлер наголошує, що ефективно управління попитом можливе лише за умов глибокої цифрової трансформації, персоналізації маркетингових повідомлень, а також інтеграції даних у процес прийняття рішень. Таким чином, гнучке управління попитом дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зовнішніх змін, а й формувати стійкі конкурентні переваги, орієнтуючись на довгострокову клієнтоорієнтованість і створення цінності.

В умовах економічної нестабільності та невизначеності, характерної для періоду відновлення, управління попитом відіграє ключову роль у забезпеченні життєздатності бізнесу, синхронізуючи виробничі, збутові й маркетингові процеси з реальними потребами цільових сегментів.

1.2. Стратегічний підхід у відновленні бізнесу

У складних економічних умовах виживають ті компанії, які мають чітку стратегію розвитку. Без довгострокового плану дій виживання та відновлення стають хаотичними, що знижує ефективність управління. Тому стратегічний підхід – це не просто набір рішень. Це цілісна система, що об'єднує довгострокові цілі, оперативну гнучкість і здатність бізнесу адаптуватися до змін [1, с. 31-40].

Довгострокові цілі допомагають компанії не лише пережити кризу, а й створити основу для майбутнього зростання. Вони визначають, яким має бути бізнес через рік, три або п'ять років. Гнучкість у прийнятті рішень – ще один важливий елемент стратегічного підходу. Компанії, які швидко змінюють операційні процеси відповідно до нових реалій, легше справляються з кризами. Наприклад, у перші місяці пандемії багато ресторанів та кафе оперативно змінили модель бізнесу, перейшовши на доставку їжі, що допомогло зберегти потік клієнтів [5, с. 6-17].

Адаптивність до змін – критично важлива навичка для сучасного бізнесу. Це означає не просто реагувати на кризи, а вбудовувати можливість змін у саму бізнес-модель. Наприклад, компанії, які раніше не розглядали онлайн-продажі, у кризовий період змушені були швидко створювати інтернет-магазини, мобільні додатки та нові канали комунікації.

Формування антикризових стратегій – основне завдання для компаній, що прагнуть не просто пережити кризу, а й закласти основу для майбутнього зростання. Найбільш ефективними є три підходи. Перший – мінімізація витрат. Другий – диверсифікація. Третій – реструктуризація бізнесу.

Оптимізація витрат – один із найшвидших способів стабілізувати компанію в кризовий період. Вона включає скорочення непрофільних витрат, перехід на більш гнучкі умови співпраці з постачальниками, зменшення запасів сировини або продукції. Однак надмірна економія може зашкодити. Наприклад, скорочення маркетингових бюджетів під час кризи зменшує впізнаваність бренду, що ускладнює повернення до нормального рівня продажів після стабілізації ринку.

Диверсифікація – це спосіб розширити бізнес, зробивши його менш залежним від одного ринку або категорії товарів. Компанія Amazon ще в 2000-х роках почала розширювати свою діяльність від онлайн-продажів до хмарних технологій, створивши Amazon Web Services (AWS). Це рішення дозволило їй компенсувати збитки в одній сфері за рахунок прибутковості іншої [6, с. 323-326]. В Україні багато компаній під час війни почали шукати

нові ринки збуту за кордоном, відкриваючи представництва у Польщі, Німеччині, Чехії [19, с. 183-185].

Реструктуризація бізнесу дозволяє компанії швидко адаптуватися до нових умов. Це може бути зміна організаційної структури, оптимізація виробничих процесів або перехід на нову бізнес-модель. Наприклад, авіакомпанії, які постраждали через закриття кордонів, переорієнтували частину своїх ресурсів на вантажні перевезення, що допомогло їм компенсувати втрати від зменшення пасажирських рейсів [7, с. 62-68].

Успішні компанії не просто реагують на кризу, а змінюють стратегії так, щоб використовувати нові можливості. Це може означати вихід на міжнародні ринки, впровадження нових продуктів або використання нових технологій. Наприклад, компанії, які швидко впровадили штучний інтелект у свої бізнес-процеси, отримали конкурентну перевагу завдяки автоматизації обслуговування клієнтів.

Розробка ефективної стратегії відновлення бізнесу є одним із ключових завдань, з якими стикаються компанії після кризових ситуацій. Успіх залежить від правильної адаптації до змін у ринковому середовищі та здатності швидко реагувати на виклики.

Одним із ключових інструментів стратегічного управління є розробка та реалізація плану відновлення бізнесу. Для систематизації цього процесу доцільно використовувати блок-схему стратегічного планування, яка відображає послідовність основних етапів, їх логічний зв'язок та взаємодію.

Блок-схема стратегічного планування відновлення бізнесу дозволяє:

- Чітко структурувати процес управління відновленням.
- Візуалізувати етапи прийняття стратегічних рішень.
- Оцінити ефективність реалізації стратегії та здійснювати моніторинг результатів.
- Адаптувати стратегію залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, використання блок-схеми є важливим кроком на шляху до оптимізації управлінських рішень та ефективного відновлення бізнесу.

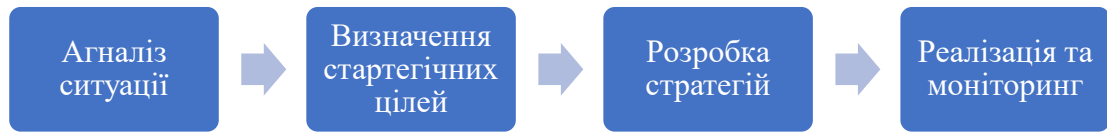


Рис. 1.1 – Блок-схема стратегічного планування відновлення бізнесу
Джерело: побудовано на основі [10; 11]

Блок-схема стратегічного планування відновлення бізнесу відображає чітку послідовність етапів, які необхідно реалізувати для забезпечення успішного відновлення діяльності компанії. Аналіз ситуації – перший етап, що включає оцінку поточного стану бізнесу, аналіз ринкових умов, ідентифікацію ризиків та вразливостей. Мета цього етапу – отримати об’єктивну інформацію про проблеми та можливості, що дозволяє визначити стратегічні напрями подальшого розвитку. Визначення стратегічних цілей – етап, спрямований на формулювання цільових орієнтирів та завдань відновлення бізнесу.

Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-підхід). Розробка стратегій – розроблення детальних стратегічних планів на основі визначених цілей. Включає формування комплексу заходів, що дозволяють адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечити стійкість бізнесу. Реалізація та моніторинг – етап впровадження стратегічних рішень та регулярного контролю результатів. Моніторинг дозволяє своєчасно коригувати стратегію в разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов.

Також слід зазначити, що у кризових умовах компанії застосовують різні маркетингові стратегії, які відрізняються за підходами, фокусом та кінцевими цілями. Одні компанії обирають мінімізацію витрат, інші –

розширення присутності на ринку, деякі роблять ставку на дигіталізацію та технологічні інновації. Для кращого розуміння різних підходів розглянемо основні маркетингові стратегії відновлення бізнесу у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Маркетингові підходи, стратегії та інструменти адаптації бізнесу

Назва стратегії	Короткий зміст	Приклад компанії
Цінова стратегія	Тимчасове зниження цін або введення гнучкої тарифної політики для стимулювання попиту в кризу	H&M запровадила масштабні знижки у період пандемії
Цифрова трансформація	Перехід до цифрових каналів продажу та обслуговування клієнтів	Starbucks розвинув мобільні додатки та онлайн-замовлення
Клієнтська лояльність	Розробка довгострокових програм утримання клієнтів через бонуси, сервіси та персоналізацію	Sephora впровадила багаторівневу систему лояльності
Ребрендинг та репозиціонування	Зміна візуального стилю, ціннісного позиціонування або ключових повідомлень бренду	Airbnb переорієнтувався на довгострокову оренду й дистанційну роботу
Продуктова адаптація	Модифікація товарів і послуг відповідно до нових споживчих потреб	Dyson перепрофілювався на виробництво медичних апаратів під час COVID-19
Оmnіканальна стратегія	Єдина інтегрована система комунікації, обслуговування і продажів через усі канали	Nike об'єднав онлайн- і фізичні магазини в одну екосистему
Персоналізована стратегія	Використання даних для формування індивідуальних маркетингових пропозицій	Netflix застосовує машинне навчання для побудови персональних рекомендацій

Джерело: узагальнено автором на основі даних [49;55;60]

Таблиця 1.3 наочно показує маркетингові стратегії, які допомагають бізнесу вистояти у складних умовах. Головне завдання цих стратегій – підтримати стабільний попит і зміцнити стосунки з клієнтами. Адже без довіри споживачів навіть найпотужніший бренд може втратити свої позиції на ринку.

Однією з найбільш дієвих стратегій є цінова. Під час кризи вона допомагає залучити нових покупців і зберегти наявних. H&M скористалася цим підходом під час пандемії, активно пропонуючи знижки та спеціальні

пропозиції, що дало змогу зменшити збитки та підтримати фінансову стійкість. Також такий підхід створює враження турботи про клієнтів, що позитивно впливає на лояльність до бренду.

Не менш важливу роль відіграє цифровізація процесів. Starbucks під час карантину швидко адаптувався до нових умов і зробив акцент на онлайн-замовленнях та мобільних додатках. Це дало змогу знизити витрати на обслуговування та зробити обслуговування більш зручним для клієнтів. Програми лояльності та персоналізація пропозицій також дозволяють утримати постійних покупців, що стає критично важливим у часи нестабільності. Таким чином, маркетингові стратегії відновлення бізнесу вимагають комплексного підходу.

Також слід зазначити, що прийняття стратегічних рішень неможливе без детального розуміння конкурентного середовища. Бізнес не існує у вакуумі, і навіть у кризових умовах конкуренція залишається високою. Тому компанії повинні не просто реагувати на виклики, а й прогнозувати зміни в ринковій динаміці, оцінювати сильні та слабкі сторони конкурентів і адаптувати власні бізнес-моделі відповідно до нових умов.

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності відображає покрокову логіку прийняття рішень. Вона забезпечує системний підхід до аналізу конкурентного середовища, що дозволяє компанії адекватно реагувати на виклики та ефективно адаптуватися до нових умов ринку (рис. 1.2.).

Оцінка ринкових тенденцій є першим кроком у стратегічному аналізі. Зміни в споживчих перевагах, поведінці клієнтів, політичних та економічних факторах створюють умови, які можуть як загрожувати бізнесу, так і відкривати нові можливості. Наприклад, після початку пандемії COVID-19 зросла популярність онлайн-торгівлі та безконтактних послуг. Компанії, які швидко відреагували на цю тенденцію, зуміли не лише зберегти клієнтів, а й збільшити свою частку ринку [7, с. 62-68].



Рис. 1.2 – Алгоритм розробки стратегії під час відновлення бізнесу
Джерело: побудовано на основі даних [1;11;38]

Цікаво, що те, що давало бізнесу перевагу в стабільні часи, може стати недоліком у кризовий період. Наприклад, компанії, що орієнтувалися на офлайн-продажі, стикнулися з серйозними труднощами під час локдаунів, тоді як ті, хто вже мали налагоджені онлайн-канали, отримали перевагу [19, с. 183-185]. В Україні, в умовах воєнного часу особливо важливим стає вміння швидко змінювати бізнес-модель, перебудовуючи логістику, адаптуючи ціноутворення та використовуючи нові формати дистрибуції [12, с. 441].

Адаптація бізнес-моделі є ключовим інструментом виживання. Вона може включати зміну асортименту, впровадження нових сервісів, перехід на інші канали продажів або зміну цільової аудиторії. Наприклад, українські виробники меблів під час війни почали активніше орієнтуватися на європейський ринок, що дозволило їм компенсувати скорочення внутрішнього попиту.

Роль інновацій у відновленні бізнесу важко переоцінити. Саме технологічний розвиток дає змогу компаніям швидше адаптуватися до змін та підвищувати ефективність роботи. У сучасних умовах найбільш значущими напрямками є цифровізація, автоматизація та використання новітніх маркетингових технологій [4, с. 129-138].

Цифровізація стала не просто трендом, а необхідністю. Впровадження онлайн-платформ, мобільних додатків, CRM-систем та інших цифрових рішень дозволяє компаніям оптимізувати роботу та покращити взаємодію з клієнтами. Наприклад, Nova Post запровадила мобільний застосунок для відстеження посилок, що значно спростило процес доставки та покращило клієнтський досвід.

Автоматизація бізнес-процесів знижує витрати та підвищує продуктивність. Використання чат-ботів, систем управління складом, штучного інтелекту для аналізу попиту дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни та уникати людського фактора в критичних операціях. Наприклад, Amazon активно використовує роботизовані склади, що дозволяє компанії обробляти замовлення в рази швидше, ніж традиційні логістичні центри.

Новітні маркетингові технології також відіграють важливу роль у відновленні бізнесу. Використання великих даних (Big Data) для персоналізації пропозицій, впровадження штучного інтелекту у маркетингові стратегії, інтеграція омніканального підходу – все це допомагає бізнесу краще розуміти споживачів і пропонувати їм саме те, що вони шукають [30]. Наприклад, персоналізовані рекламні кампанії на основі штучного інтелекту

дозволяють компаніям зменшувати витрати на маркетинг, підвищуючи конверсію та лояльність клієнтів [40, с. 123-137].

Реальність сучасного бізнесу така, що компанії, які не впроваджують інновації, поступово втрачають конкурентоспроможність. Технологічні рішення стають ключовим фактором не лише для збереження ринкових позицій, а й для створення нових можливостей розвитку.

Також у кризові періоди одним із ключових напрямів перегляду своєї маркетингової стратегії є створення нових брендів або трансформація існуючих через ребрендинг та репозиціонування [19, с. 183-185]. Створення нових брендів часто пов'язане з потребою залучити нову аудиторію або змінити сприйняття компанії на ринку.

Ребрендинг є важливим інструментом для оновлення сприйняття компанії. Військові та економічні кризи змушують бізнес змінювати свої позиції, і успішні компанії реагують на ці зміни. Наприклад, McDonald's у росії після виходу з ринку був змушений передати свої активи під новий бренд, що кардинально змінило ситуацію в секторі фастфуду [12, с. 441].

Репозиціонування дозволяє адаптувати існуючий бренд до змінених умов. Наприклад, багато європейських компаній після пандемії зосередилися на концепції «здорового життя» та екологічності, що відповідало новим запитам споживачів.

Компанія Nova Post, розширюючи свою присутність у Європі, адаптувала маркетингову стратегію до місцевого ринку, що дозволило їй створити конкурентні переваги навіть у жорсткому середовищі [21]. Використання локальних каналів комунікації, співпраця з європейськими партнерами та адаптація цінової політики сприяли успішному виходу на нові ринки.

Вибір конкретної маркетингової стратегії залежить не тільки від ресурсів компанії, а й від галузевих умов, ринкової ситуації та споживчої поведінки.

Щоб зрозуміти, які фактори відіграють вирішальну роль у формуванні стратегії відновлення бізнесу, розглянемо їх у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Фактори, що впливають на вибір стратегії відновлення бізнесу

Категорія	Фактор	Приклад впливу
Фінансові	Доступність кредитів, рівень інвестування	Компанії з високою заборгованістю схильні до скорочень
Ринкові	Попит на продукцію, рівень конкуренції	Висока конкуренція стимулює інновації
Технологічні	Доступ до цифрових рішень, рівень автоматизації	Диджиталізація дає змогу скоротити витрати
Соціальні	Зміни у поведінці споживачів	Попит на екологічні продукти зростає
Регуляторні	Податкове навантаження, державна підтримка	Програми субсидій сприяють розвитку бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі даних [1;3]

Як видно з таблиці 1.4., фінансові фактори є одними з головних, що впливають на вибір стратегії. Наприклад, компанії з високим рівнем заборгованості змушені обирати консервативніші стратегії, спрямовані на скорочення витрат. В умовах високої конкуренції компанії змушені шукати нові способи залучення клієнтів, що часто стимулює інноваційні рішення.

Також важливо враховувати соціальні тренди. Наприклад, екологічно свідомі поведінка споживачів змушує компанії переглядати свої маркетингові стратегії та впроваджувати "зелені" ініціативи. Таким чином, ефективність маркетингової стратегії напряму залежить від здатності компанії швидко реагувати на зміни та адаптувати свої підходи відповідно до умов ринку.

У контексті стратегічного підходу важливо розуміти, на чому саме компанія зосереджує зусилля для досягнення конкурентної переваги. Відповідно до моделі М. Портера, існує три базові стратегії: лідерство за

витратами, диференціація та фокусування. У випадку компанії «Нова Пошта» основним джерелом зовнішньої переваги виступає диференціація послуг, зокрема через впровадження інноваційних технологій, високий рівень клієнтського сервісу, розгалужену мережу та швидкість доставки. Водночас внутрішньою перевагою є операційна ефективність, зокрема автоматизація сортувальних терміналів, цифрова інфраструктура та оптимізація логістики. Саме поєднання глибокого розуміння клієнтських потреб з технологічною модернізацією дозволяє компанії не лише зберігати позиції, а й масштабувати бізнес у складних умовах.

Отже, стратегія розвитку бізнесу в умовах невизначеності полягає не стільки в незмінності засобів, скільки в здатності компанії адаптивно концентрувати наявні ресурси для досягнення ключової мети – створення та підтримки конкурентної переваги. Вона може мати довгостроковий характер, однак стабільність її інструментів не є визначальною. У сучасних ринкових умовах конкурентна перевага визначається не лише ефективністю операцій, а передусім здатністю компанії краще за інших реалізовувати клієнтські цінності.

1.3. Властивості сучасної маркетингової концепції

Маркетингова концепція в управлінні підприємством є стратегічним підходом до організації діяльності, що включає визначення головної мети, вибір інструментів її реалізації, а також формування цілей і завдань для досягнення конкурентних переваг. З плином часу ця концепція зазнавала змін, адаптуючись до еволюції виробництва та попиту. Історично процес розвитку маркетингової діяльності відображає динаміку взаємодії між трьома ключовими учасниками ринку: виробником, споживачем і державою. Управління маркетингом покликане не лише впливати на рівень і характер попиту, а й визначати оптимальний час реалізації товарів і послуг, що, у свою чергу, забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Отже,

маркетингова діяльність тісно пов'язана з управлінням попитом, що є її ключовою функцією.

Залежно від підходу до управління попитом, у маркетинговій теорії сформувалися кілька концепцій [6]. Перша – це концепція вдосконалення виробництва, що передбачає збільшення обсягів випуску продукції та зниження витрат. Друга – концепція активного просування товарів за допомогою маркетингових інструментів, таких як реклама, PR, стимулювання збуту. Третя – концепція соціально-етичного маркетингу, яка балансує між інтересами виробника, споживача та суспільства. Всі ці концепції є результатом змін у соціально-економічному та політичному середовищі, які відбувалися у розвинених країнах у різні історичні періоди.

Успішна маркетингова діяльність потребує чіткого планування та управління ресурсами. Вибір організаційної моделі маркетингового управління має враховувати такі чинники, як доступність ресурсів, специфіка продукту, особливості ринків збуту та структура самого підприємства. У зв'язку з цим важливо використовувати комплексний підхід, що поєднує аналітику, стратегічне прогнозування та інструменти маркетингового впливу.

Маркетингова концепція підприємства охоплює широкий спектр напрямів – від формування бізнес-стратегії до реалізації конкретних маркетингових заходів. Це включає маркетингові дослідження, збір та аналіз інформації, розробку комплексу маркетингових комунікацій та впровадження маркетингових інструментів у бізнес-процеси. Організація маркетингової діяльності базується на загальних принципах традиційного маркетингу, проте її реалізація вимагає гнучкості та адаптації до специфічних умов зовнішнього середовища [36].

Ефективність управлінської, господарської та виробничо-збутової діяльності підприємств значною мірою залежить від їхньої маркетингової концепції. Більшість світових компаній будують свої бізнес-моделі на основі маркетингових принципів, що дозволяє їм адаптуватися до змін у попиті та ринковому середовищі. Важливо зазначити, що, як підкреслюють дослідники,

аналіз минулого досвіду, доповнений оцінкою сучасних ринкових факторів, дає змогу створити інформаційну базу для моделювання та розробки ефективної маркетингової стратегії. Інтеграція системної моделі маркетингового управління дозволяє зберегти та підвищити ефективність діяльності підприємства на конкурентному ринку.

Маркетингова концепція не є ізольованим елементом у системі управління підприємством, а, навпаки, відіграє важливу роль у загальній бізнес-стратегії. Основним її завданням є забезпечення задоволення потреб споживачів більш ефективно, ніж це роблять конкуренти. Управління маркетингом інтегрується в загальну систему управління підприємством, сприяючи гармонійному поєднанню виробничих, збутових та управлінських процесів. Саме завдяки маркетинговій концепції підприємства можуть коригувати свої ринкові стратегії, зокрема товарну, цінову, сегментаційну, позиціонування та конкурентну стратегії. Усі вони розробляються з урахуванням зовнішніх факторів маркетингового середовища, що забезпечує підприємству гнучкість та адаптивність у сучасних умовах.

Маркетинг у структурі управління підприємством виконує як загальні, так і специфічні функції. До загальних належать планування, організація, мотивація та контроль. Водночас специфічна функція маркетингу зосереджена на збутовій політиці, оскільки саме вона визначає комерційну успішність підприємства. У зв'язку з цим маркетинг можна розглядати як систему управління, орієнтовану на ринок, яка передбачає не лише аналіз потреб споживачів, а й створення оптимальних умов для їх задоволення.

Важливим аспектом маркетингової концепції є її інтеграція у загальну систему діяльності підприємства. Вона дозволяє компаніям краще орієнтуватися в динамічному середовищі, прогнозувати ринкові зміни та впроваджувати нові товари або послуги відповідно до запитів споживачів. При цьому організаційна структура маркетингового управління має враховувати низку факторів, таких як доступні ресурси, специфіка продукції, особливості ринків збуту та внутрішня структура підприємства.

Світові економічні кризи, політична нестабільність, пандемії та військові конфлікти змушують компанії адаптувати свої підходи до змін середовища. Маркетингова концепція, яка ще донедавна спиралася на прогнозованість ринку та стабільність купівельної поведінки, сьогодні трансформується у більш гнучку модель.

Рис. 1.3. демонструє динаміку змін основних властивостей маркетингової концепції з 2010 по 2024 рік [55;60;54]. З розвитком ринкових умов і появою нових викликів маркетинг поступово трансформувався, акцентуючи увагу на клієнтоорієнтованість, адже у центрі сучасної маркетингової концепції перебуває клієнтоорієнтованість як її головна ідея, а всі інші характеристики – це похідні або інструменти для її реалізації. Тобто гнучкість, інноваційність, аналітичність, діджиталізація – усе це лише засоби досягнення ключової мети: створення максимальної цінності для споживача.

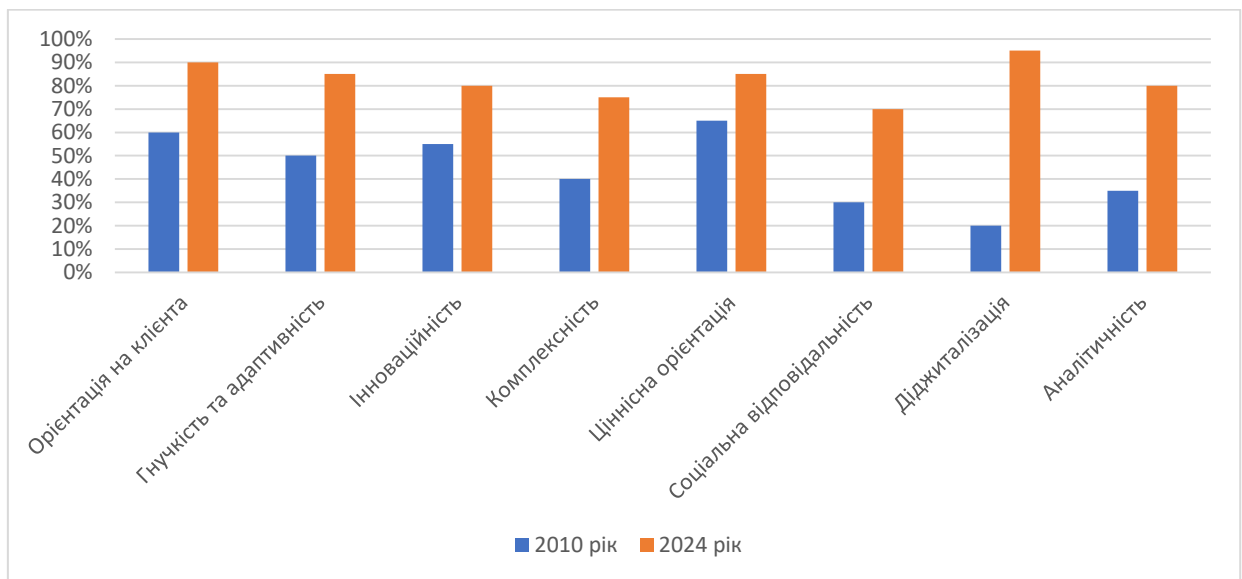


Рис. 1.3 – Зміни у властивостях маркетингової концепції (2010–2024 роки) Джерело: побудовано за інформацією [55;60;54]

У новій реальності саме глибоке розуміння клієнтських потреб, прогнозування їхньої поведінки та забезпечення персоналізованого досвіду стали основними критеріями ефективного маркетингу.

На рис. 1.3. видно, що з 2010 по 2024 рік кожна з властивостей маркетингової концепції зазнала суттєвих змін. Найбільший приріст показала діджиталізація – з 20% до 95%. Це свідчить про масштабний перехід компаній на цифрові технології, які дозволяють ефективніше комунікувати з клієнтами та оптимізувати внутрішні процеси, підтверджує, що сучасний маркетинг усе більше концентрується на індивідуальних потребах покупців, використовуючи персоналізовані підходи та аналітику даних.

Як видно, впродовж останніх п'ятнадцяти років відбулося стрімке зростання ролі всіх властивостей маркетингової концепції – однак лідерські позиції впевнено займають саме ті, що безпосередньо пов'язані із глибоким розумінням клієнта: гнучкість та адаптивність, інноваційність, цифровізація, аналітичність. Показники таких властивостей, як ціннісна орієнтація, диференціація та комплексність також зросли, що свідчить про зміщення фокуса з продукту чи каналу на цілісне управління досвідом споживача.

Важливо наголосити, що трансформація маркетингових підходів – не наслідок моди чи технічного прогресу, а прямий результат зміни поведінки самого клієнта. У світі постійного стресу, інформаційного перевантаження та вибору споживач очікує швидких, персоналізованих рішень. Тому компанії, які хочуть утримати конкурентну перевагу, змушені перетворювати свої внутрішні процеси: впроваджувати CRM-системи, працювати з великими даними, будувати омніканальні моделі взаємодії, створювати справді адаптивні сервіси.

Одним із ключових аспектів такої трансформації є зміна фокусу зі стандартних стратегій просування товарів та послуг на комплексний підхід, де враховуються емоційні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на поведінку споживачів. Компанії, які раніше орієнтувалися на традиційні методи залучення клієнтів, змушені переглядати свої підходи, адаптуючи їх до цифрового простору та змін у купівельній поведінці.

Клієнтоорієнтованість, а це персоналізація сервісу, гнучкість у підходах до клієнтів та активне використання даних для аналізу їхніх потреб

дозволяють бізнесу не просто виживати, а й формувати лояльність у складні періоди. Наприклад, під час пандемії компанії впроваджували програми підтримки клієнтів, гнучкі умови оплати та додаткові сервіси, спрямовані на забезпечення безпечного користування продуктами та послугами [14].

Ще одним важливим трендом є впровадження аналітичних систем для оцінки поведінки споживачів. Збір та обробка великих масивів даних дозволяють прогнозувати попит, визначати пріоритетні сегменти ринку та швидко реагувати на зміни. Використання штучного інтелекту у маркетингових дослідженнях допомагає визначати моделі поведінки споживачів, що дозволяє компаніям формувати персоналізовані пропозиції [40].

Для розуміння сучасної маркетингової концепції важливо визначити її ключові властивості, що забезпечують адаптацію до нових викликів ринку та мінливих умов зовнішнього середовища. В епоху цифрової трансформації маркетинг набуває нових рис, що підсилюють його гнучкість та орієнтацію на споживача. Таблиця 1.5. відображає основні властивості сучасної маркетингової концепції та їх прояв у бізнес-практиці.

Таблиця 1.5 – Властивості сучасної маркетингової концепції

Властивість	Суть	Прояв у бізнес-практиці
Орієнтація на клієнта	Задоволення потреб та очікувань клієнтів як основний пріоритет маркетингової стратегії	Персоналізовані пропозиції, використання Big Data для аналізу поведінки споживачів
Гнучкість та адаптивність	Швидка реакція на зміни ринкових умов та адаптація стратегій відповідно до нових викликів	Перехід на онлайн-продажі під час пандемії, впровадження контактless-доставки
Інноваційність	Впровадження нових технологій та підходів для оптимізації маркетингових процесів	Застосування AI для аналізу попиту, автоматизація комунікації з клієнтами
Комплексність	Інтеграція різних інструментів та каналів комунікації у єдину маркетингову систему	Використання омніканальних стратегій для забезпечення безшовного клієнтського досвіду

Ціннісна орієнтація	Створення доданої цінності для споживача як основна мета маркетингової діяльності	Програми лояльності, що пропонують ексклюзивні привілеї та знижки
Соціальна відповідальність	Врахування соціальних та екологічних аспектів у маркетингових рішеннях	Кампанії з підтримки локальних громад, екологічне пакування продукції
Діджиталізація	Активне використання цифрових інструментів для оптимізації та автоматизації маркетингових операцій	CRM-системи, чат-боти, аналіз великих даних для покращення маркетингових стратегій
Аналітичність	Прийняття рішень на основі даних та системний аналіз ринкових показників	Аналітика ефективності рекламних кампаній, прогнозування попиту на основі історичних даних

Джерело: узагальнено автором на основі даних [5;9;17;32]

Таблиця 1.5. демонструє різноманітність сучасних властивостей маркетингової концепції, що дозволяють адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища. Однією з ключових рис є орієнтація на клієнта, яка передбачає персоналізацію підходів і використання сучасних технологій для аналізу даних. Водночас значна увага приділяється соціальній відповідальності бізнесу, що формує позитивний імідж бренду в суспільстві.

Отже, клієнтоорієнтованість стала не лише концептуальним ядром сучасного маркетингу, але й рушієм еволюції всіх його інструментів. Саме навколо глибокого розуміння клієнта вибудовується система цінностей бренду, формується інноваційна політика і реалізується аналітична функція маркетингу. Цей системний підхід перетворює маркетинг на інтеграційну функцію управління, яка об'єднує всі підрозділи компанії навколо головного завдання – створення та утримання цінності для клієнта.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ НОВА ПОШТА

2.1. Характеристика ринку логістичних послуг та конкурентного середовища

Проводячи аналіз ринкової позиції компанії «Нова пошта» необхідно розглянути конкурентне середовище на ринку логістичних послуг в Україні. Основними гравцями є "Нова Пошта", "Укрпошта" та "Meest", які займають ключові позиції на ринку експрес-доставки та вантажних перевезень. Кожна з компаній має свої стратегічні переваги та специфіку надання послуг, що обумовлює конкурентні виклики та можливості розвитку.

Компанія "Нова Пошта" є беззаперечним лідером на ринку логістичних послуг України з часткою близько 75% – це операційна оцінка, яка базується лише на кількості внутрішніх експрес-відправлень, що обробляються компанією в порівнянні з іншими гравцями ринку. Основним конкурентом залишається "Укрпошта", яка займає близько 11% ринку експрес-доставки, однак значно переважає в сегменті доставки письмової кореспонденції та міжнародних відправлень. "Meest" позиціонується як нішевий гравець із фокусом на бізнес-клієнтів і міжнародні перевезення, але його частка значно менша за двох попередніх конкурентів.

Таблиця 2.1 – Ринкові позиції основних логістичних компаній України у 2024 році

Компанія	Ринкова частка (%)	Кількість відділень	Обсяг доставок (млн од.)	Кількість працівників
Нова Пошта	75	27 050	520	40 000
Укрпошта	11	11 000	238,5	60 000
Meest	7	4 000	80	8 000

Джерело: узагальнено автором на основі даних [21;22;45;46]

"Нова Пошта" впевнено утримує лідерство завдяки розвиненій інфраструктурі та інноваційним підходам до логістики. Компанія активно впроваджує цифрові рішення, що дозволяє швидко адаптуватися до ринкових змін і підвищувати якість сервісу. Водночас наявність понад 27 тисяч відділень забезпечує високий рівень доступності послуг для споживачів.

"Укрпошта" залишається другим за величиною оператором доставки, проте її ринкова частка значно поступається "Новій Пошті". Перевага "Укрпошти" полягає у всеосяжному покритті країни, що забезпечує доставку навіть у найвіддаленіші населені пункти. Компанія орієнтується на надання базових поштових послуг і значно менше уваги приділяє інноваціям та швидкості доставки. "Meest" зосереджується на міжнародних перевезеннях і обслуговуванні бізнес-клієнтів. Незважаючи на меншу кількість відділень порівняно з конкурентами, компанія демонструє стабільне зростання завдяки спеціалізованим логістичним рішенням для малого та середнього бізнесу.

Розглянемо стратегії компаній у конкурентному середовищі.

1. Нова Пошта. Основна стратегія компанії полягає у забезпеченні максимальної зручності та швидкості доставки. "Нова Пошта" інвестує значні кошти у розвиток власної логістичної інфраструктури, відкриваючи нові відділення та автоматизовані термінали.

Також компанія активно розвиває міжнародний напрямок через дочірню авіакомпанію "Supernova Airlines", що забезпечує міжнародні вантажні перевезення. "Нова Пошта" лідирує за всіма основними показниками, включаючи швидкість доставки, кількість відділень та технологічність. Основна конкурентна перевага – висока швидкість доставки (до 24 годин між великими містами) та масштабована інфраструктура. Компанія також є лідером у впровадженні інноваційних рішень, таких як автоматизовані сортувальні термінали та безпілотні доставки.

2. Укрпошта. Державний оператор зосереджується на розширенні спектра послуг, зокрема впроваджуючи фінансові та платіжні сервіси. Відкриття нових логістичних центрів дозволяє підвищити швидкість

доставки, проте компанія все ще значно поступається "Новій Пошті" за якістю сервісу та оперативністю.

Основний акцент робиться на збереженні традиційних поштових послуг, що створює певні обмеження у конкуренції на ринку експрес-доставки. "Укрпошта" робить ставку на національне покриття, забезпечуючи доставку в кожен населений пункт країни. Незважаючи на значно більшу кількість працівників, компанія стикається з проблемами у швидкості обробки вантажів і недостатньою автоматизацією процесів.

3. Meest. Компанія вибудовує стратегію через нішевий підхід до бізнес-клієнтів. Основний акцент робиться на міжнародних перевезеннях, зокрема в країни ЄС та Північної Америки. Компанія активно розвиває автоматизацію обробки вантажів та впроваджує цифрові рішення для зручності користувачів. "Meest" зосереджений на обслуговуванні малого та середнього бізнесу, пропонуючи спеціалізовані послуги та нішеві логістичні рішення.

Компанія активно розширює свою присутність у країнах Європи та Північної Америки, що дозволяє їй диверсифікувати ризики та посилити міжнародний напрямок.

Таблиця 2.2 - Порівняння конкурентних переваг основних логістичних компаній України у 2024 році

Параметр	Нова Пошта	Укрпошта	Meest
Швидкість доставки	Висока (24-48 год)	Середня (2-4 дні)	Середня (3-5 днів)
Географічне покриття	Широке (всі міста)	Всеукраїнське (100%)	Міжнародне (30 країн)
Автоматизація процесів	Висока	Низька	Середня
Інноваційність	Висока	Середня	Висока
Фокус на бізнес-клієнтів	Високий	Низький	Високий
Міжнародна експансія	Активна	Обмежена	Активна

Джерело: узагальнено автором на основі даних [21;22;45;46]

Таким чином, аналіз конкурентного середовища на ринку логістичних послуг в Україні свідчить про домінування компанії "Нова Пошта" завдяки активному впровадженню інновацій та масштабній інфраструктурі. "Укрпошта" утримує позиції через покриття, тоді як "Meest" робить акцент на міжнародній експансії та обслуговуванні бізнес-клієнтів.

Основна конкурентна перевага "Нової Пошти" полягає у високій швидкості доставки, яка сягає 24 годин між великими містами та до 48 годин між районними центрами. Висока автоматизація сортувальних центрів та впровадження сучасних технологій дозволяють оперативно обробляти значні обсяги вантажів, що забезпечує компанії гнучкість та адаптивність до ринкових викликів. Крім того, розвиток міжнародної експансії через дочірню авіакомпанію "Supernova Airlines" відкриває нові можливості для посилення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Порівняльний аналіз з основними конкурентами – "Укрпоштою" та "Meest" – показав, що "Нова Пошта" значно випереджає їх за швидкістю обробки та доставки, автоматизацією процесів та інноваційними рішеннями. "Укрпошта" має сильну позицію завдяки всеосяжному національному покриттю, але її технологічна база та швидкість доставки поступаються лідеру. "Meest", хоча й демонструє активну міжнародну експансію, все ж залишається менш впливовим гравцем на внутрішньому ринку.

Також у сучасних умовах стратегічного планування діяльності логістичних компаній необхідним є системний аналіз зовнішнього середовища, який можна проводити зокрема, за допомогою PEST-аналізу. Він дозволяє ідентифікувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які безпосередньо або опосередковано впливають на розвиток підприємства на національному та міжнародному рівнях. Для компанії «Нова Пошта», яка активно розвиває свою присутність на ринках країн ЄС, цей інструмент має подвійну цінність. По-перше, він дає змогу зіставити тренди в Україні з тими, що формують конкурентне середовище в Європі, зокрема в Польщі, Німеччині, Чехії, Іспанії, Італії тощо. По-друге,

такий аналіз слугує підґрунтям для виявлення бар'єрів і вікон можливостей при плануванні експансії на нові закордонні ринки.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз компанії «Нова Пошта»

Фактор	Національний ринок (Україна)	Міжнародний ринок (ЄС)
Політичні (P)	Військові дії на частині території; ризики ракетних атак по інфраструктурі; державна підтримка критичної логістики	Політична стабільність; жорстке регулювання логістики та захисту даних; екологічні директиви ЄС
Економічні (E)	Нестабільний курс гривні; висока інфляція; падіння купівельної спроможності	Стабільна економіка, високий рівень споживання; конкуренція з локальними лідерами ринку; високі податки
Соціальні (S)	Високий запит на швидку доставку та соціальну підтримку (особливо у прифронтових регіонах); значна частка онлайн-замовлень	Висока довіра до локальних брендів; очікування етичної поведінки компаній; вимоги до доступності сервісів
Технологічні (T)	Стрімка діджиталізація бізнесу, використання поштоматів, чат-ботів, CRM; обмежений доступ до інновацій у регіонах бойових дій	Високий рівень автоматизації логістики; попит на екологічні рішення (електрофургони, green IT); конкуренція на рівні технологій

Джерело: узагальнено автором на основі даних [21;22;23;24;25]

PEST-аналіз демонструє що в Україні основними викликами залишаються безпекова ситуація, економічна нестабільність та обмежені можливості розвитку технологічної інфраструктури у частині регіонів. Водночас, внутрішній ринок характеризується високим рівнем лояльності клієнтів, швидкою адаптацією до цифрових сервісів і потребою в ефективній доставці на фоні військових реалій.

На ринках ЄС середовище є більш передбачуваним, але водночас конкурентним і регульованим. Тут компанія стикається з високими вимогами до екологічності, прозорості, автоматизації та локальної адаптації сервісу. Важливо, що маркетингові рішення мають враховувати різний соціально-економічний контекст, ступінь технологічного розвитку і культурні очікування клієнтів.

Таким чином, стратегія міжнародної експансії «Нової Пошти» повинна поєднувати адаптацію до локальних вимог із використанням уже набутих конкурентних переваг на внутрішньому ринку.

Також для формування ефективної маркетингової стратегії компанії «Нова Пошта» необхідно глибоко розуміти конкурентне середовище, в якому вона функціонує. Одним із найбільш визнаних інструментів аналізу галузевої конкуренції є модель п'яти сил М. Портера. Вона дозволяє системно оцінити рівень конкурентного тиску та виявити ключові чинники, які впливають на прибутковість і стійкість компанії в довгостроковій перспективі.

Модель включає п'ять основних сил: загрозу появи нових конкурентів, загрозу товарів-замінників, силу впливу постачальників, силу впливу споживачів та інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців. У логістичному секторі України, особливо в умовах війни, кожен з цих чинників відіграє важливу роль у визначенні стратегічного напрямку діяльності компанії.

У випадку «Нової Пошти» ця модель є надзвичайно корисною, адже дозволяє проаналізувати як внутрішньогалузеві виклики, так і зовнішні загрози, а також ідентифікувати ті сфери, де компанія може зміцнити свої позиції або, навпаки, де необхідне посилення конкурентної оборони. Таким чином, модель Портера виступає не лише як діагностичний інструмент, а й як основа для розробки зважених стратегічних рішень.

Таблиця 2.4 – Модель Портера п'яти сил для компанії "Нова Пошта"

Сила конкуренції	Вплив на "Нову Пошту"	Характер впливу
Сила постачальників	Середня	Нова Пошта залежить від паливних компаній, логістичних партнерів, технологічних рішень та обладнання. Перебої в постачанні можуть призвести до зростання витрат та зниження ефективності.
Сила покупців	Висока	Клієнти очікують швидкої та надійної доставки за конкурентними цінами. Наявність альтернатив (Укрпошта, Meest) робить їх вплив значним.

Загроза нових конкурентів	Низька	Високий бар'єр входу на ринок через потребу у великих інвестиціях, логістичних мережах та репутації бренду.
Загроза товарів-замінників	Середня	Розвиток цифрових технологій (електронна комерція без фізичної доставки) може знизити попит на послуги доставки.
Конкуренція між наявними гравцями	Висока	Основні конкуренти (Укрпошта, Meest) активно розвивають мережі та пропонують альтернативні послуги з вигідними тарифами.

Джерело: узагальнено автором на основі даних [21;22;23;24;25]

Модель Портера п'яти сил чітко демонструє складність конкурентного середовища, у якому функціонує "Нова Пошта". Основними силами, що впливають на діяльність компанії, є конкуренція між наявними гравцями та сила покупців. З одного боку, конкуренти активно розвивають свою інфраструктуру, пропонуючи привабливі умови співпраці. З іншого боку, клієнти стають більш вимогливими, очікуючи високої якості обслуговування та швидкої доставки за доступними цінами. Це змушує компанію підтримувати високі стандарти якості та впроваджувати інноваційні рішення.

Водночас низька загроза нових конкурентів пояснюється високими бар'єрами входу на ринок, зокрема значними інвестиційними витратами на створення логістичної інфраструктури та забезпечення безперервного потоку вантажів. Загроза товарів-замінників залишається середньою через активний розвиток цифрових технологій, які можуть суттєво впливати на традиційну логістику. Однак поки що значний попит на доставку фізичних товарів зберігається, особливо в умовах активного розвитку електронної комерції.

Основний виклик для компанії – підтримувати конкурентоспроможність на тлі зростаючих вимог клієнтів та активної діяльності конкурентів. Стратегічне планування має бути спрямоване на зміцнення ринкових позицій через інноваційні рішення, покращення клієнтоорієнтованості та ефективне управління витратами.

Отже, стратегічне позиціонування "Нової Пошти" спрямоване на забезпечення максимальної зручності для клієнтів та швидкості доставки, що

дозволяє утримувати провідну позицію навіть у складних ринкових умовах. Компанія дотримується принципів диверсифікації послуг, інноваційності та гнучкості, що забезпечує її високу конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Також слід зазначити, що компанія стикається з низкою викликів, серед яких:

- Підтримка стабільності в умовах військового стану.
- Зростання витрат на логістику через інфляцію та зміни тарифів.
- Необхідність підвищення ефективності логістичних процесів.

Відповідно до обраної стратегії, "Нова Пошта" продовжує інвестувати в розвиток інфраструктури та діджиталізацію сервісів, що забезпечує високий рівень клієнтоорієнтованості.

2.2. Аналіз ринкової позиції компанії Нова пошта

Компанія "Нова Пошта" вже багато років залишається одним із беззаперечних лідерів на ринку логістичних послуг в Україні. Заснована у 2001 році, вона поступово перетворилася з невеликої регіональної служби доставки у потужну логістичну систему загальнонаціонального масштабу[21]. Переваги компанії полягають не лише у швидкості та надійності доставки, але й у постійному розвитку інфраструктури та впровадженні новітніх технологій.

Сьогодні "Нова Пошта" пропонує комплексні рішення з доставки документів, посилок, вантажів та навіть великих партій товарів як для приватних клієнтів, так і для бізнесу. Компанія активно використовує цифрові інструменти для забезпечення зручності клієнтів, зокрема мобільний додаток, чат-боти, електронні сервіси відстеження та онлайн-оплати.

Окрім того, "Нова Пошта" є піонером у впровадженні автоматизованих сортувальних центрів та систем моніторингу. Це дозволяє не лише мінімізувати ризики помилок, але й суттєво скоротити час обробки посилок.

Інноваційний підхід до управління процесами дозволяє компанії зберігати лідерські позиції навіть у складних економічних умовах, що є актуальним в сучасній Україні.

Таким чином, компанія стала своєрідним символом надійності та швидкості у сфері логістичних послуг, а її впровадження інновацій дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ринкова позиція компанії "Нова Пошта" привертає увагу не лише фахівців у сфері логістики та управління, але й економістів, аналітиків та інвесторів. Причини такої уваги криються не лише в масштабах компанії, але й у тому, що вона стала прикладом адаптації бізнесу до складних умов воєнного часу.

Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для бізнесу, зокрема логістичного. Зміна транспортних маршрутів, зниження попиту на окремі види доставки, зростання витрат на паливо та безпеку – все це вимагало перегляду стратегій.

У таких умовах компанія "Нова Пошта" зуміла не просто зберегти свою частку ринку, але й забезпечити подальше зростання[23]. Актуальність аналізу ринкової позиції компанії зумовлена необхідністю зрозуміти, які фактори впливають на її стабільність та конкурентоспроможність. Це дозволить виявити ефективність стратегій, використаних компанією для подолання кризових ситуацій, та надати рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів у майбутньому.

Крім того, вивчення досвіду "Нової Пошти" може бути корисним для інших підприємств, які стикаються з подібними викликами, зокрема в умовах економічної та політичної нестабільності. Розуміння принципів адаптації бізнесу до нових реалій надасть можливість ефективніше використовувати внутрішні ресурси та зовнішні можливості.

У цьому підрозділі проведемо аналіз ринкової позиції компанії "Нова Пошта", зосереджуючись на основних фінансових показниках, динаміці

доходів та прибутків, конкурентних перевагах, структурі витрат та тенденціях розвитку.

Станом на 2024 рік компанія володіє найбільшою логістичною мережею в Україні, яка налічує понад 36 тисяч точок сервісу, включаючи 27050 відділень та 18000 поштоматів [21]. Такий масштаб дозволяє "Новій Пошті" бути доступною навіть у найвіддаленіших населених пунктах. Компанія активно інвестує у розвиток своєї інфраструктури та автоматизацію логістичних процесів. Одним з ключових напрямів є впровадження автоматизованих сортувальних терміналів, що здатні обробляти до 50 тисяч посилок на годину. Такий рівень технологічного забезпечення дозволяє підтримувати високу швидкість та якість обробки відправлень.

"Нова Пошта" надає широкий спектр послуг у сфері логістики та доставки, що включає як традиційні рішення, так і інноваційні послуги. Основні напрямки діяльності компанії можна класифікувати на кілька категорій:

1. Експрес-доставка посилок та вантажів. Компанія пропонує швидку доставку між містами та регіонами України. Мережа відділень дозволяє отримувати посилки навіть у найвіддаленіших населених пунктах. Середній час доставки між великими містами становить до 24 годин, а між районними центрами – до 48 годин.

2. Міжнародна доставка. З урахуванням зростаючого попиту на послуги доставки з-за кордону та до інших країн, компанія активно розширює географію присутності за межами України. У 2024 році "Нова Пошта" відкрила відділення у Великій Британії, Канаді, Японії та інших країнах Європи та Азії.

3. 3PL-контрактна логістика. Включає повний цикл управління ланцюгами поставок: зберігання, комплектація та доставка. Відкриті склади у Києві, Львові, Вінниці, Кропивницькому та Дніпрі забезпечують виконання складних логістичних завдань з високим рівнем автоматизації.

4. Фулфілмент-послуги. Забезпечують зберігання, пакування та відправку товарів для інтернет-магазинів та бізнесів. Завдяки автоматизованим складам, компанія швидко обробляє значні обсяги замовлень та забезпечує високу точність обробки даних.

5. Авіадоставка. У рамках власної авіакомпанії Supernova Airlines, "Нова Пошта" здійснює вантажні авіап перевезення до країн Європи та Азії. Перший політ на власному літаку Боїнг 737-800SF було виконано у вересні 2024 року.

Послуги компанії охоплюють не лише стандартну доставку вантажів та посилок, а й більш інноваційні рішення для бізнесу та приватних клієнтів:

- Кур'єрська доставка – як у межах України, так і за кордон.
- Поштомати – автоматизовані пункти видачі та прийому посилок, що доступні у великих містах та селищах.
- Цифрові сервіси – мобільні додатки та онлайн-платформи для створення відправлень, відстеження посилок та здійснення платежів.
- Сервіс доставки "до дверей" – кур'єрська доставка безпосередньо до місця проживання або роботи клієнта.
- Фінансові послуги – грошові перекази та післяплата за отримані товари.

Компанія також активно розвиває свої сервіси у напрямку діджиталізації, впроваджуючи CRM-системи, чат-боти та електронні кабінети клієнтів для поліпшення зручності обслуговування.

Міжнародна мережа компанії активно розширюється: у країнах Європейського Союзу вже працюють понад 50 відділень у таких країнах, як Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина та інші. Логістичні центри за кордоном оснащені новітнім обладнанням, що дозволяє оперативно обробляти значні обсяги міжнародних відправлень.

За останні роки "Нова Пошта" продемонструвала вражаючі темпи зростання навіть в умовах війни та економічної нестабільності. Наприклад, за

результатами 2024 року компанія доставила рекордні 480 мільйонів відправлень, що на 16% більше, ніж у попередньому році.

Такий результат є не лише показником ефективності роботи компанії, але й демонструє її здатність швидко адаптуватися до змін. За останні роки компанія продемонструвала стабільне зростання доходів, що є наслідком активного розширення мережі та впровадження інноваційних сервісів. Наведемо основні фінансові показники компанії за останні три роки в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових показників "Нова Пошта"

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід, млрд грн	19,28	28,63	31,45
Чистий прибуток, млн грн	2,6	3,12	3,56
Кількість відправлень, млн	315	412	520
Рентабельність продажів (ROS), %	13,49	10,9	11,32
Витрати, млрд грн	16,68	25,51	27,89
Рентабельність на відправлення (грн/відпр.)	8,25	7,57	6,85
Середній дохід на відправлення (грн/відпр.)	61,24	69,49	60,48

Джерело: побудовано за інформацією [21;22;23;24;25]

Аналізуючи наведені дані, можна помітити, що компанія демонструє стійке зростання як фінансових показників, так і кількості відправлень. Збільшення кількості відправлень сприяло збільшенню ринкової частки на конкурентному ринку. Нова Пошта продовжує демонструвати стабільне зростання фінансових показників, незважаючи на виклики останніх років. Динаміка доходу компанії свідчить про стійкість компанії навіть в умовах нестабільної економічної ситуації та змін на ринку логістичних послуг.

Збільшення доходу супроводжується і зростанням чистого прибутку. Якщо у 2022 році компанія заробила 2,6 млрд грн, то у 2023 році цей показник виріс до 3,12 млрд грн, а у 2024 році сягнув 3,56 млрд грн. Це свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію операційної діяльності. Водночас рентабельність продажів залишається стабільною та демонструє незначне коливання: від 13,49% у 2022 році до 11,32% у 2024 році. Зменшення рентабельності продажів можна пояснити зростанням витрат на логістику та розширенням інфраструктури, що потребувало значних інвестицій.

Попри загальне зростання обсягів відправлень, рентабельність на одне відправлення поступово знижується, що може свідчити збільшення витрат на обробку і доставку. Водночас середній дохід на відправлення в різні роки демонструє коливання, що може свідчити про зміну тарифної політики або вплив акційних пропозицій.

Ефективне управління витратами є одним із ключових факторів збереження конкурентоспроможності компанії "Нова Пошта". Витрати компанії складаються з логістичних, операційних, адміністративних та витрат на розвиток нових проектів (рис 2.1.).

Логістичні витрати займають найбільшу частку у структурі витрат компанії – 37.6%. Це пояснюється розгалуженою мережею відділень, поштоматів та логістичних центрів, а також активним розвитком авіаційних перевезень через Supernova Airlines.

Операційні витрати складають 23.3%, що включає оплату праці співробітників, утримання інфраструктури та комунальні послуги. Адміністративні витрати становлять 11.1% та включають витрати на управління та обслуговування бізнес-процесів.

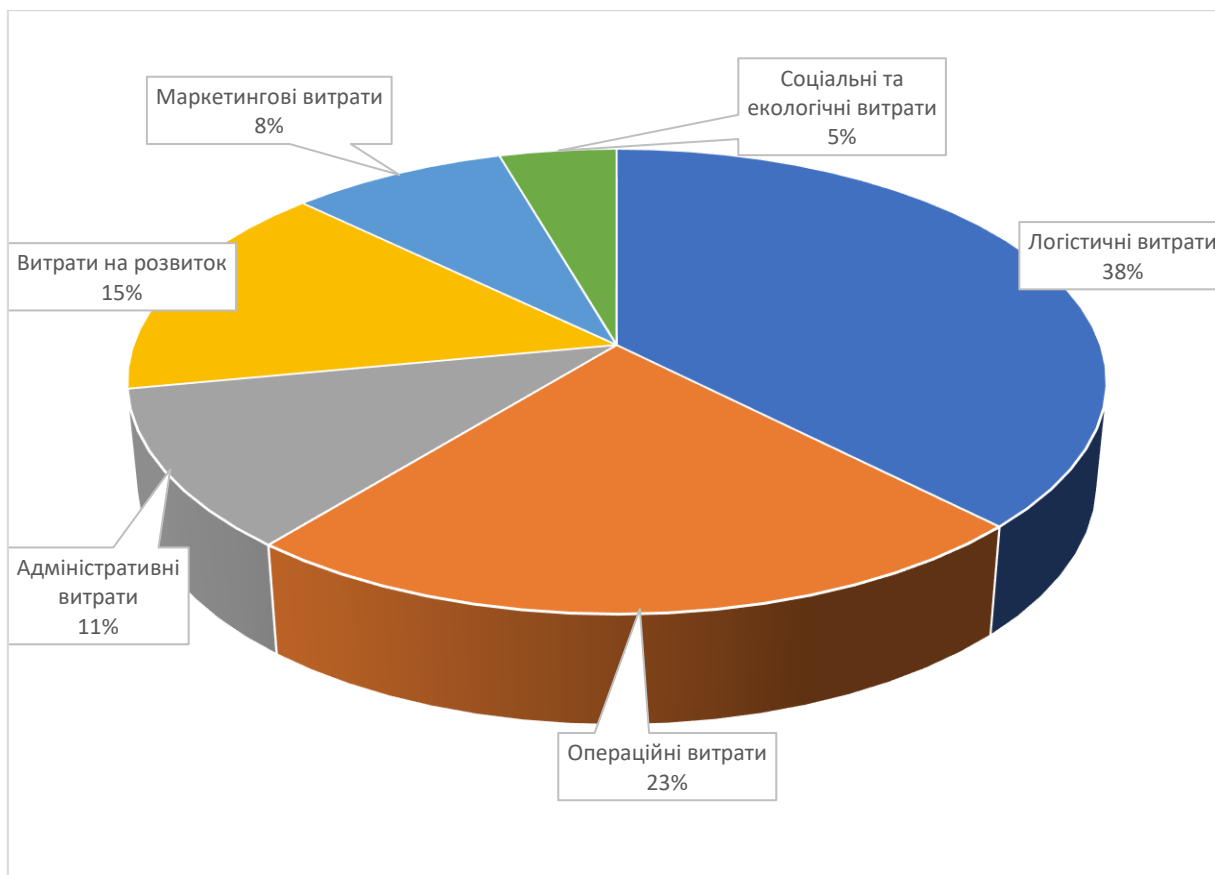


Рис. 2.1 – Структура витрат компанії "Нова Пошта" у 2024 році (млн грн)

Джерело: побудовано за інформацією [21;22;23;24;25]

Витрати на розвиток займають суттєву частку (15%), що свідчить про стратегічний підхід компанії до інвестування у нові логістичні рішення та міжнародну експансію. Маркетингові витрати складають 8.3%, оскільки компанія активно просуває свої послуги як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Ці витрати забезпечують стійкість компанії до зовнішніх викликів та дозволяють утримувати конкурентні переваги навіть у кризові періоди.

Таким чином, динаміка доходів та прибутків компанії "Нова Пошта" демонструє позитивні тенденції завдяки ефективному управлінню витратами та стратегічному розвитку нових напрямків діяльності. Оптимізація логістичних та операційних витрат дозволяє зберігати високу рентабельність

навіть у періоди зовнішніх криз. Збалансована структура витрат забезпечує фінансову стабільність та дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни ринкових умов.

Компанія також розширила свою географічну присутність, вийшовши на ринки низки європейських країн, зокрема Польщі, Литви, Німеччини, Чехії, Угорщини, Словаччини, Румунії, Великої Британії, Італії, Іспанії та Австрії. Наприклад, у 2024 році "Нова Пошта" відкрила нові відділення у Барселоні, Лондоні, Відні та Римі. Завдяки цьому компанія забезпечила можливість доставки з Європи до України за короткі терміни, що значно розширило її клієнтську базу.

Іншою важливою інновацією стало впровадження безпілотних технологій у доставку вантажів. Зокрема, компанія успішно здійснила кілька тестових безпілотних перевезень на маршрутах Київ–Львів та Київ–Харків. Це дозволяє значно зменшити витрати та скоротити час доставки на довгих маршрутах.

Також одним із ключових досягнень стала авіалінія Supernova Airlines, що забезпечує міжнародні вантажні перевезення. У 2024 році компанія успішно розпочала комерційну експлуатацію літаків "Боїнг 737-800SF", що дозволило налагодити регулярні рейси до низки європейських країн.

Не менш важливим є проєкт із сонячної енергетики. На початку 2025 року компанія запустила сонячну електростанцію потужністю 1 МВт на одному з логістичних терміналів. Це не лише зменшує енергетичні витрати, а й сприяє підвищенню екологічності бізнесу, що відповідає сучасним трендам сталого розвитку.

Основним стратегічним напрямком зростання компанії "Нова Пошта" є підвищення швидкості та якості доставки завдяки інноваційним технологіям та автоматизації процесів. Основна увага приділяється цифровізації бізнесу та впровадженню новітніх логістичних рішень.

1. Компанія активно інвестує у цифрові платформи для покращення обслуговування клієнтів та управління логістичними процесами. Запуск

мобільного додатку з можливістю онлайн-відстеження вантажу та сповіщень про статус доставки дозволяє значно покращити користувацький досвід.

2. Для забезпечення зростаючих обсягів доставки "Нова Пошта" продовжує розвивати мережу сортувальних центрів з високим рівнем автоматизації. Зокрема, термінали у Києві, Львові та Дніпрі оснащені автоматизованими лініями для сортування до 50 тисяч посилок на годину. Це дозволяє забезпечити безперебійну роботу навіть у пікові періоди.

3. Компанія активно розширює свою присутність за кордоном, особливо в країнах ЄС. Наприклад, у 2024 році було відкрито нові відділення у Німеччині, Великій Британії, Іспанії та Канаді. Такий підхід дозволяє компанії зміцнювати свій бренд на міжнародному ринку та пропонувати українцям у діаспорі можливість швидкої доставки.

4. Одним із новаторських проєктів стало будівництво сонячної електростанції. Це не тільки знижує витрати на енергоресурси, а й демонструє соціальну відповідальність компанії. Інвестиції у "зелені" технології сприяють покращенню репутації компанії серед клієнтів та партнерів.

5. З огляду на сучасні виклики, компанія реалізувала стратегію швидкої адаптації до непередбачуваних умов. Наприклад, під час ракетних ударів по інфраструктурі компанія оперативно перенаправила логістичні потоки, що дозволило мінімізувати затримки у доставці та зберегти високий рівень сервісу.

Таким чином, стратегічні підходи "Нової Пошти" базуються на інноваційності, гнучкості та розширенні міжнародної присутності. Постійне вдосконалення логістичних процесів та інвестування у новітні технології дозволяють компанії не лише зберігати провідні позиції на ринку України, але й активно освоювати нові закордонні ринки.

2.3. Маркетингові стратегії розвитку бізнесу NOVA в сучасних умовах

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища підприємствам необхідно постійно посилювати свої конкурентні переваги для збереження ринкових позицій та подальшого розвитку. Одним із ключових факторів успіху є ефективна маркетингова стратегія, яка сприяє формуванню попиту на послуги або продукцію, зміцненню бренду, розширенню каналів збуту відповідно до сучасних вимог споживачів. З огляду на процеси європейської інтеграції та глобалізації, які відкривають нові можливості для підприємств, маркетингові стратегії українських компаній потребують удосконалення, що зумовлено як розширенням ринкових перспектив, так і посиленням конкурентного середовища.

Російська військова агресія, яка розпочалася у 2022 році, спричинила значне скорочення бізнес-активності в Україні. За даними досліджень, 52,8% підприємств зменшили масштаби своєї діяльності, а 23,6% повністю припинили роботу. Внаслідок цього перед українськими компаніями постали нові виклики, пов'язані з адаптацією до умов війни, зміною логістичних процесів, підтримкою клієнтської бази та забезпеченням стабільного функціонування бізнесу. Одним із підприємств, яке не лише зберегло свою присутність на ринку, а й розширило діяльність у кризових умовах, є ТОВ «Нова Пошта». Досвід компанії у забезпеченні конкурентних переваг дозволяє визначити ключові чинники успішної адаптації бізнесу в умовах війни та перспективи його подальшого розвитку.

Одним із найважливіших стратегічних напрямів діяльності компанії в умовах воєнного часу стало розширення ринку за межі України. Для задоволення потреб українців, які мігрували до країн Європи, а також для збереження активної клієнтської бази, «Нова Пошта» почала відкривати представництва під брендом Novapost. Відділення компанії з'явилися в Естонії, Латвії, Литві, Молдові, Німеччині, Польщі, Словаччині, Румунії, Угорщині та Чехії. Основним завданням стало забезпечення міжнародної

доставки з України до Європи та у зворотному напрямку. Відкриття власних відділень розпочалося зі столиць європейських держав, а додатково компанія уклала партнерські угоди з місцевими логістичними операторами для надання послуг адресної доставки та користування поштоматами. Вихід на міжнародний ринок потребував значних інвестицій, обсяг яких перевищив 10 мільйонів євро.

Зниження купівельної спроможності споживачів у період війни призвело до зростання значення ціни доставки як ключового чинника при виборі логістичних послуг. Попри зростання тарифів, компанія «Нова Пошта» реалізувала заходи, спрямовані на підвищення швидкості доставки, що частково компенсувало вплив цінового фактора. Водночас диференціація тарифів залежно від сегмента споживачів є важливим елементом маркетингової стратегії.

Наприклад, для клієнтів, які користуються послугами вантажної доставки, основним критерієм вибору залишається вартість, тому вони готові до довшого терміну очікування. Відповідно, оптимізація логістичних процесів у сегменті відправлень масою понад 30 кг дозволяє зменшити собівартість доставки. Зниження витрат на транспортування вантажів на 15–20% можливе за рахунок удосконалення логістичної моделі доставки, яка має відрізнятись від традиційних схем перевезення посилок та документів. Основними напрямками оптимізації є зменшення кількості точок контакту компанії з вантажем у процесі доставки, що дозволяє підвищити ефективність операцій. Зокрема, запропоновано такі заходи: перегляд норм транспортування у категорії «Вантажі», оптимізація процесів логістичного управління, запровадження диференційованої тарифікації залежно від специфіки відправлення.

Порівняння вартості доставки вантажів основними логістичними операторами (ТОВ «Нова Пошта», Делівері, SAT, Автолукс, Justin) свідчить, що тарифи «Нова Пошта» є найвищими на ринку. При цьому рентабельність компанії у сегменті вантажоперевезень залишається від'ємною на рівні -5%

до -14%. Основною причиною є застосування логістичної моделі, що не враховує специфіку вантажних відправлень і не відрізняється від моделі транспортування посилок. Зважаючи на це, доцільним є впровадження окремої схеми логістичного обслуговування для палетованих вантажів, шин-дисків та інших категорій великогабаритних товарів.

Зміни у структурі ринку також вказують на необхідність адаптації маркетингової стратегії компанії. За останні два роки спостерігається тенденція до зменшення частки адресних відправлень у загальному обсязі доставки. Водночас дослідження показують, що адресна доставка є економічно вигіднішою порівняно з традиційною схемою «відділення-відділення». Для підвищення привабливості цього сегмента запропоновано впровадження нових сервісів: «Спуск зверху» (винесення відправлення з приміщення та завантаження в транспортний засіб кур'єром), «Завантаження/Розвантаження» (завантаження товару клієнта в авто на вантажних відділеннях), «Швидка відправка з адреси» (термінова доставка після виклику кур'єра) тощо.

З точки зору бізнес-клієнтів, ефективною є організація процесу доставки безпосередньо з адреси, що дозволяє скоротити витрати на власний транспорт та персонал. У європейських країнах 88% компаній надають перевагу саме такому формату. Для залучення корпоративних клієнтів необхідним є вдосконалення бізнес-процесів у сфері управління персоналом, включаючи навчання менеджерів із продажу та розширення компетенцій керівного складу.

Загалом, ринок поштової та логістичної доставки в Україні залишається висококонкурентним. ТОВ «Нова Пошта» зберігає позиції лідера, контролюючи близько 70% ринку внутрішніх експрес-доставок, проте конкуренція продовжує посилюватися. У цьому контексті маркетингова стратегія компанії має відповідати новим ринковим викликам, включаючи зміну логістичних моделей, оптимізацію тарифної політики та адаптацію сервісів до потреб клієнтів. Реалізація зазначених заходів дозволить

підприємству зміцнити свої ринкові позиції в умовах війни та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу в період післявоєнного відновлення.

Одним із ключових напрямів маркетингової стратегії компанії «Нова Пошта» в останні роки стала цифрова трансформація. В умовах зростання запиту на зручні та швидкі сервіси, компанія активно розвиває мобільні додатки, особисті кабінети, автоматизовані сервіси для малого та середнього бізнесу. Також систематично впроваджуються омніканальні рішення, що дозволяють клієнтам взаємодіяти з брендом через різні канали – від класичних відділень до інтерактивних платформ.

Окрему увагу компанія приділяє експансії на міжнародні ринки. Відкриття нових відділень у країнах ЄС, Великій Британії, Японії та Канаді є не лише прикладом географічного розширення, а й маркетинговим інструментом формування іміджу глобального логістичного бренду. Стратегія інтернаціоналізації супроводжується локалізованими кампаніями, адаптованими під культурні й побутові особливості цільових аудиторій, що зміцнює довіру серед української діаспори та нових клієнтів за кордоном.

Крім того, компанія активно розвиває партнерські програми та співпрацює з банками, онлайн-магазинами, маркетплейсами, що дозволяє їй не лише залучати нових користувачів, а й знижувати вартість утримання клієнта через спільні акції та крос-промоції. Таким чином, у сучасних умовах «Нова Пошта» демонструє не лише гнучкість, а й стратегічну глибину в побудові маркетингової політики, що дозволяє їй залишатися лідером ринку навіть у надзвичайно складних зовнішніх умовах.

Маркетингові витрати компанії «Нова Пошта» за останні шість років демонструють значне зростання, що свідчить про зміну стратегічного підходу до реклами та просування.

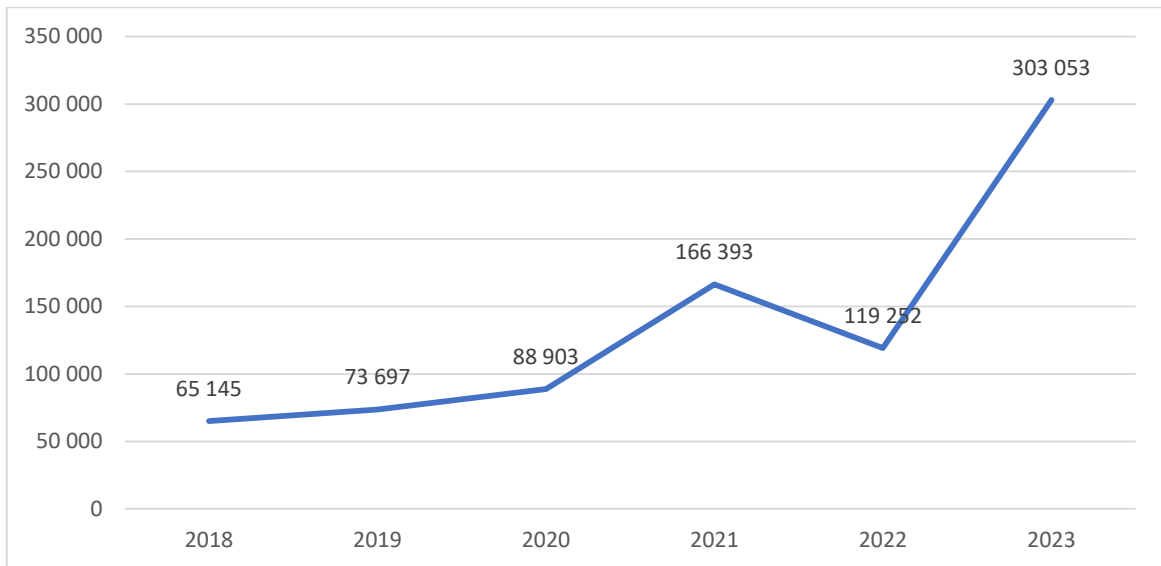


Рис. 2.2. Маркетингові витрати компанії «Нова Пошта», 2018-2024, тис. грн.

Джерело: побудовано за інформацією [21;22;23;24;25]

Якщо у 2018–2019 роках суми, спрямовані на маркетинг, були відносно стабільними, то починаючи з 2020 року компанія почала суттєво збільшувати витрати. Це збіглося з періодом пандемії COVID-19, коли цифровізація бізнес-процесів та комунікації з клієнтами стали критично важливими.

У 2021 році маркетингові витрати зросли майже вдвічі, що можна пояснити активним розширенням послуг, збільшенням конкуренції та розвитком міжнародного напрямку. Проте у 2022 році, після початку війни, відбулося тимчасове скорочення маркетингових бюджетів. Це логічне рішення в умовах невизначеності, коли бізнес був змушений адаптуватися до нових реалій, оптимізуючи витрати. Водночас уже у 2023 році витрати на рекламу та маркетинг досягли рекордних показників, що є свідченням поступового відновлення активної маркетингової діяльності та спроби повернути втрачені позиції на ринку.

Тенденція до зростання витрат на маркетинг у післявоєнний період демонструє прагнення компанії не лише зберегти свої позиції, а й розширити сферу впливу. Очевидно, що основна частина цих коштів спрямовується на підтримку впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та інтеграцію у міжнародні ринки. Це дозволяє припустити, що у 2024 році витрати на

маркетинг залишатимуться на високому рівні, особливо з огляду на стратегію компанії щодо виходу на нові ринки та покращення якості сервісу.

Таким чином, аналіз динаміки маркетингових витрат «Нова Пошта» дозволяє побачити, як компанія реагує на зовнішні виклики та коригує свою маркетингову політику відповідно до економічної та політичної ситуації. Зростання інвестицій у рекламу після періоду скорочення підтверджує, що компанія використовує маркетинг як один із ключових інструментів відновлення та подальшого розвитку бізнесу.

Поглиблене розуміння структури клієнтської бази стало для «Нової Пошти» ключовим фактором у розробці ефективних маркетингових стратегій. Компанія вже давно відійшла від шаблонного поділу клієнтів на «фізичних осіб» і «юридичних осіб». В умовах війни, економічної нестабільності та цифрової трансформації сегментація набула набагато складнішої форми – з фокусом на поведінкові та потребні характеристики.

У сучасних умовах діяльності клієнтів компанії можна умовно поділити на п'ять основних груп:

1. B2C-сегмент (індивідуальні клієнти). Цей сегмент залишається найбільшим за обсягом відправлень. Люди щодня користуються послугами для пересилання особистих речей, покупок з інтернет-магазинів, гуманітарної допомоги чи дарунків рідним. Після 2022 року структура B2C-клієнтів змінилася: зросла частка тих, хто регулярно відправляє посилки до/з-за кордону, включно з переселенцями, військовими та волонтерами. Компанія враховує ці зміни, пропонуючи спеціальні тарифи, знижки й пріоритетну доставку.

2. B2B-сегмент (малий і середній бізнес). Цей напрям активно зростає. Багато підприємців змінили свій бізнес-модель під час війни й почали активно використовувати логістику для онлайн-торгівлі. Тут йдеться про крафтові бренди, локальних виробників, інтернет-магазини, які покладаються на «Нову Пошту» як головного партнера з доставки. Компанія реагує на

потреби цього сегмента через програми лояльності, персоналізовані тарифні плани та розширення фулфілмент-послуг.

3. Ключові корпоративні клієнти та маркетплейси. Інший важливий сегмент – це великі гравці на ринку e-commerce: Rozetka, Prom, Epicentr та інші. Для них важливі не лише тарифи, а й SLA, стабільність логістичних ланцюгів, API-інтеграція, окремий менеджмент. «Нова Пошта» позиціонує себе тут як гнучкий логістичний партнер, який може адаптуватися під технічні й комерційні вимоги кожного клієнта. Саме в цьому сегменті народжуються глибокі B2B-проекти з високим рівнем кастомізації.

4. Міжнародні клієнти та нові європейські сегменти. З виходом на міжнародні ринки (Польща, Литва, Чехія, Німеччина, Італія, Британія, Канада та інші) у NOVA з'явилися нові групи споживачів – це українці за кордоном, міжнародні e-commerce компанії, логістичні партнери. Тут клієнти цінують швидкість, прозорість та простоту – тож компанія розвиває застосунок, систему відстеження, мультивалютну оплату й окремі формати міжнародних послуг.

5. Специфічні категорії: військові, волонтери, гуманітарні організації. Окрема категорія, яка стала критично важливою після 24 лютого 2022 року. Військові отримали спеціальні умови доставки, можливість надсилати вантажі за символічну ціну. Так само гуманітарні ініціативи працюють із NOVA через персоналізовані логістичні рішення, включаючи пріоритетний доступ до складів і підтримку в «гарячих» регіонах.

Також варто згадати вторинну сегментацію всередині кожної групи – за частотою використання послуг, середнім чеком, типом доставки (поштою, кур'єр, відділення), рівнем цифрової грамотності. Це дозволяє компанії запускати гнучкі маркетингові кампанії: когось залучати push-повідомленнями, а комусь надсилати персоналізовану пропозицію у застосунку.

Отже, одним із напрямів стратегічного розвитку компанії «Нова Пошта» є активне просування на ринку B2B-послуг. На відміну від B2C-

сегмента, де головним об'єктом маркетингового впливу є кінцевий споживач, у секторі B2B цільовою аудиторією виступають інші компанії – партнери, ритейлери, маркетплейси, логістичні оператори, фінансові структури. У зв'язку з цим маркетингові стратегії мають іншу логіку побудови, специфічний інструментарій і вищі вимоги до персоналізації пропозиції.

У сучасному контексті розвитку логістики «Нова Пошта» демонструє розуміння потреб бізнес-клієнтів і формує пропозиції, які значно виходять за межі стандартної доставки. Зокрема, компанія впровадила окремі сервіси для корпоративного сегмента: фулфілмент, автоматизовану обробку замовлень, фінансові інструменти для підтримки e-commerce-платформ, а також спеціальні рішення для інтеграції з маркетплейсами. Таким чином, компанія виступає не лише перевізником, а й повноцінним логістичним партнером для бізнесу, здатним забезпечити комплексне обслуговування на всіх етапах товарного обігу.

Компанія активно працює над тим, щоб стати частиною операційного ланцюга своїх партнерів. Показовим прикладом може слугувати ініціатива з аналізу поведінки корпоративних клієнтів, у результаті якої було виокремлено онлайн-ритейл як стратегічно важливий сегмент. У відповідь на виявлені потреби компанія запровадила програму безкоштовної доставки для покупок понад визначену суму, що дозволило не лише стимулювати обсяг відправлень, а й зміцнити довіру клієнтів до бренду.

Цікаво, що на перший погляд, динаміка кількості відправлень і маркетингових витрат компанії «Нова Пошта» за 2021–2023 роки демонструє відсутність прямої залежності між цими двома показниками (рис. 2.2.).

Зокрема, у 2022 році, попри збільшення кількості відправлень із 315 до 412 мільйонів, витрати на маркетинг знизилися з 166 до 119 тисяч гривень. У 2023 році, навпаки, спостерігалось суттєве зростання маркетингових інвестицій до 303 тис. грн, але приріст кількості відправлень був порівняно стриманим – 520 мільйонів.

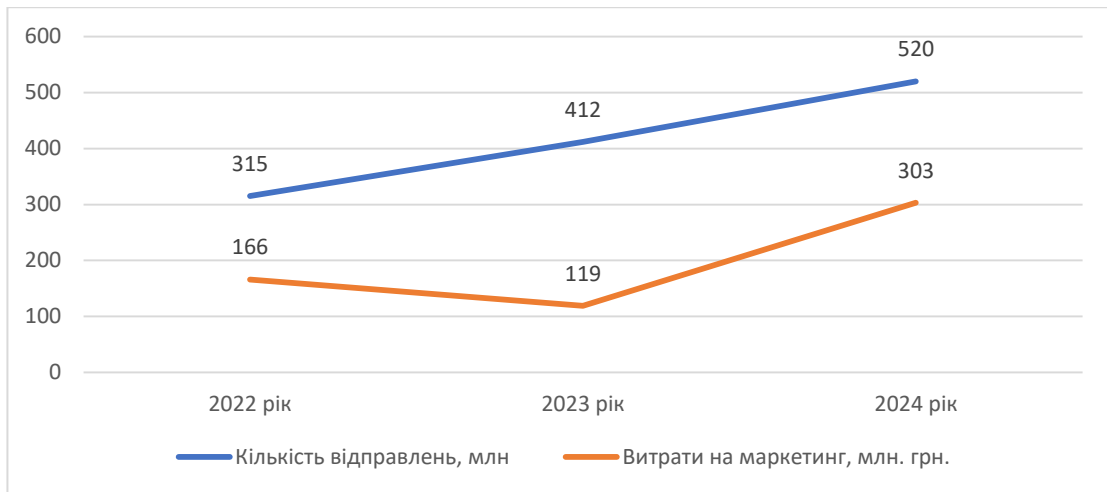


Рис. 2.3. Динаміка кількості відправлень і маркетингових витрат компанії «Нова Пошта» за 2022–2024 роки

Джерело: побудовано за інформацією [21;22;23;24;25]

Ця невідповідність має цілком логічне пояснення і свідчить не про неефективність маркетингових витрат, а про вплив зовнішніх чинників і зміну акцентів маркетингової політики компанії. По-перше, 2022 рік був критичним через початок повномасштабного вторгнення: компанія переорієнтувала ресурси на забезпечення безперервності логістики, безпеки персоналу та збереження інфраструктури. У цей період значна частина замовлень генерувалася органічно, без потреби в активному просуванні, що дозволило тимчасово скоротити маркетингові витрати.

По-друге, у 2023 році компанія зробила ставку на активне просування за кордоном, вихід на нові міжнародні ринки (зокрема Німеччина, Іспанія, Великобританія, Румунія, Угорщина) та посилення B2B-сегменту [25]. Це зумовило суттєве збільшення витрат на комунікаційні кампанії, локальні маркетингові активності й створення нових цифрових каналів взаємодії з клієнтами. У результаті – хоч і з відстроченим ефектом – кількість відправлень продовжила зростати.

Таким чином, зв'язок між маркетинговими витратами і кількістю відправлень не є прямолінійним, однак маркетингова активність має кумулятивний характер і впливає не лише на обсяг послуг, але й на

впізнаваність бренду, лояльність клієнтів і довгострокову конкурентоспроможність. В умовах війни, турбулентності економіки та активного виходу на міжнародний ринок маркетингові стратегії компанії трансформуються й вимагають значно гнучкішого підходу.

Цифрова трансформація маркетингової діяльності у B2B-сегменті також є одним із пріоритетів «Нова Пошта». Значну роль відіграють мобільні додатки, веб-платформи з індивідуальними кабінетами для бізнесу, онлайн-калькулятори вартості доставки, модулі для інтеграції з CRM-системами клієнтів. Це не лише спрощує взаємодію, а й підвищує ефективність обслуговування.

Крім того, компанія бере участь у профільних виставках, форумах, галузевих подіях, де презентує нові рішення для бізнесу, проводить прямі переговори з потенційними партнерами, формує експертне сприйняття свого бренду. Таким чином, маркетинг у B2B-сегменті має не лише комунікаційну, але й репутаційну функцію.

У контексті глобальних змін на ринку, зростає роль передових технологій. «Нова Пошта» активно впроваджує елементи штучного інтелекту, аналіз великих масивів даних, предиктивну аналітику [24]. Це дозволяє сегментувати клієнтів не лише за формальними ознаками, а й за поведінковими моделями, інтенсивністю користування послугами, сезонністю відправлень тощо.

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок: маркетингові стратегії у B2B-сегменті для «Нова Пошта» стали не просто інструментом просування, а частиною системної роботи над формуванням нової бізнес-моделі. У фокусі – аналітика, технології, сервіс, партнерство і гнучкість. Саме така комбінація забезпечує компанії конкурентну перевагу у складних економічних умовах та відкриває нові горизонти для зростання.

Проте, для повного розуміння сутності та потенціалу маркетингових стратегій компанії в сучасних умовах недостатньо лише кількісного аналізу. Необхідно врахувати також внутрішні сильні та слабкі сторони компанії,

можливості й загрози зовнішнього середовища, а також силу конкурентного тиску. Саме тому доцільно застосувати комплексну аналітичну базу, яка включає SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також модель Портера п'яти сил.

Ці підходи дозволяють отримати багатовимірну оцінку поточного стратегічного становища компанії, виявити основні фактори впливу з боку макросередовища, оцінити рівень конкуренції у галузі та з'ясувати потенціал для подальшого зростання. Застосування цих методів сприятиме формулюванню обґрунтованих управлінських рішень у сфері маркетингу та допоможе адаптувати стратегію до нових ринкових реалій.

Проведемо SWOT-аналіз компанії «Нова Пошта» у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз компанії «Нова Пошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Лідуюча позиція на ринку експрес-доставки	Високі витрати на утримання та обслуговування інфраструктури, включаючи витрати на енергоресурси та персонал.
Широка мережа відділень та поштоMATів, високошвидкісні термінали з автоматизацією процесів.	Ризики кібербезпеки та можливі збої в роботі ІТ-систем.
Використання безпілотних літальних апаратів, цифровізація процесів (CRM-системи, мобільні додатки, чат-боти).	Залежність від якості обслуговування у регіональних відділеннях та партнерських точках.
Гнучкі умови доставки, персоналізовані сервіси, програми лояльності та підтримка клієнтів.	Можливість критики з боку громадськості у разі невідповідності заявленим принципам соціальної відповідальності.
Інвестиції в екологічні проекти (сонячні електростанції), підтримка військових та соціально вразливих верств населення.	Високі витрати на міжнародну експансію та утримання інфраструктури.
Висока дохідність та фінансова стабільність завдяки великій клієнтській базі та ефективному управлінню витратами.	Ризики невдачі на нових ринках через відсутність адаптації бізнес-моделі до локальних умов.
Розширення на міжнародні ринки (Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина, Велика Британія тощо)	Погіршення репутації через негативні відгуки про окремі відділення чи несвоєчасну доставку.
Збільшення кількості відділень та оптимізація логістичних процесів	
Впровадження нових технологій для оптимізації витрат та підвищення ефективності.	

Розробка нових програм лояльності та впровадження сервісів з обслуговування міжнародних клієнтів.	
Розвиток "зелених" ініціатив та партнерство з соціально відповідальними організаціями.	
Залучення інвестицій та фінансування для подальшого розширення бізнесу.	
Партнерство з міжнародними компаніями для забезпечення виходу на нові ринки.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Поява нових технологічних рішень.	Залежність від стабільності економіки України та купівельної спроможності населення.
Підвищення доходів населення.	Підвищення витрат на логістику через зростання цін на пальне та електроенергію.
Поява нових партнерів.	Кібератаки на логістичні системи та збої в роботі цифрових платформ.
Вихід з ринку слабших конкурентів.	
Розвиток інформаційних технологій.	Зростаючі вимоги до екологічності з боку споживачів та держави.
Зростання онлайн-торгівлі та попиту на експрес-доставку	Інфляційні процеси та зростання витрат на пальне, електроенергію та логістику.
Поява нових технологічних рішень.	Конкуренція з міжнародними логістичними гігантами та невідповідність регуляторним вимогам у різних країнах.

Джерело: узагальнено автором на основі даних [21;22;23;24;25]

Таблиця 2.6. демонструє комплексний аналіз компанії "Нова Пошта", відображаючи її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Основними перевагами є лідерство на ринку, інноваційність та широка інфраструктура. Водночас компанія зіштовхується з ризиками, пов'язаними з економічною нестабільністю та конкуренцією на міжнародних ринках.

Зараз, коли ринок логістики перебуває у стані постійної трансформації, для компанії «Нова Пошта» критично важливо не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й будувати системну маркетингову політику з довгостроковим горизонтом. У зв'язку з цим доречно розрізняти короткострокові та довгострокові маркетингові стратегії, кожна з яких має своє призначення, часові межі реалізації, ресурсне забезпечення та очікувані ефекти.

Короткострокові стратегії найчастіше зосереджуються на оперативному утриманні позицій – наприклад, кампанії з просування нових тарифів, інтенсивне використання знижок чи спеціальних умов доставки під час святкових періодів. Вони дозволяють швидко адаптуватися до ринкової ситуації, але не формують фундамент для стратегічного зростання. Натомість довгострокові стратегії – це інвестиції у бренд, інновації, розширення географії присутності, розвиток цифрових платформ, CRM-систем і партнерських програм.

Розглянемо особливості короткострокових і довгострокових стратегій маркетингу у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Порівняння короткострокових і довгострокових стратегій маркетингу

Критерій	Короткострокова стратегія	Довгострокова стратегія
Ціль	Швидке реагування на зміни	Стійке зростання та розвиток
Горизонт планування	3–6 місяців	Від 1 до 5 років і більше
Приклади в NOVA	Доставка за 1 грн для військових, сезонні акції	Вихід на ринки ЄС, запуск авіакомпанії, інвестування в ІТ
Фокус	Тактичні задачі	Стратегічне позиціонування
Ризики	Швидке моральне старіння, ситуативність	Високі інвестиції, довгий період окупності
Очікуваний ефект	Тимчасове зростання замовлень	Посилення ринкової позиції, зміцнення бренду
Інструменти	Акції, промоції, таргетована реклама	Брендинг, інновації, цифрова трансформація
Оцінка ефективності	Миттєві КРІ: кількість замовлень, охоплення	Довготривалі метрики: частка ринку, ROI, NPS

Джерело: узагальнено автором на основі даних [21;22;23;24;25; 53]

«Нова Пошта» активно поєднує обидва типи підходів. Так, у відповідь на воєнні виклики було запроваджено короткострокову кампанію підтримки військових (доставка за 1 гривню), що дало змогу зміцнити лояльність. Водночас компанія реалізує масштабні довгострокові проєкти, зокрема

розширення присутності в ЄС, запуск авіакомпанії Supernova Airlines, впровадження сонячних електростанцій, що закладає основу для сталого розвитку.

Аналіз показників прибутковості компанії «Нова Пошта» у 2021–2023 роках дозволяє зробити важливі висновки щодо ефективності її бізнес-моделі та маркетингової стратегії. Чистий прибуток компанії демонструє стабільне зростання: з 2,6 млрд грн у 2021 році до 3,56 млрд грн у 2023 році. Це позитивна динаміка, яка свідчить про загальну фінансову стійкість підприємства навіть попри виклики війни та економічної нестабільності. Втім, при детальнішому аналізі показника рентабельності на одне відправлення (відношення прибутку до кількості відправлень) ми бачимо протилежну тенденцію (рис. 2.4.).

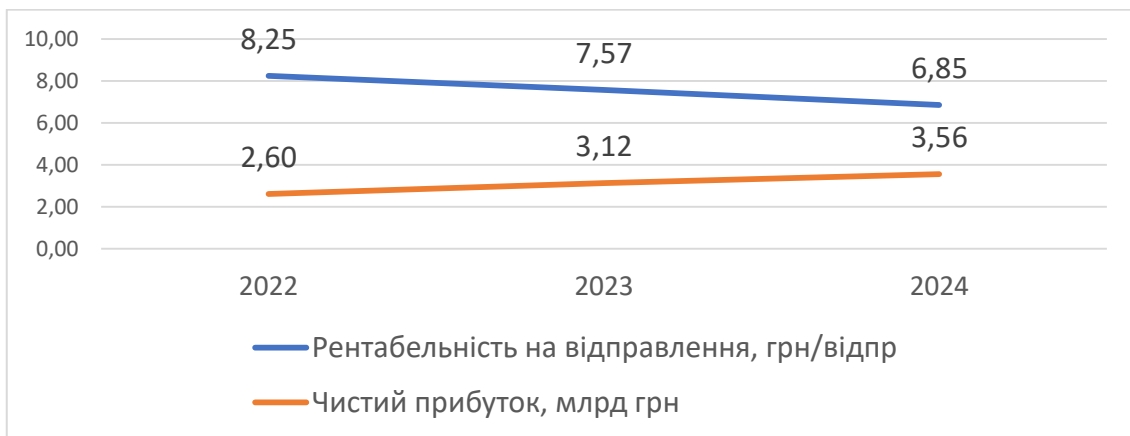


Рис. 2.4. Динаміка показника рентабельності на одне відправлення, 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано за інформацією [21;22;23;24;25]

У 2021 році цей показник становив 8,25 грн/відправлення, а вже у 2023 – знизився до 6,85 грн/відправлення. Це означає, що хоч загальний обсяг прибутку і зростає, доходи з кожного окремого відправлення зменшувалися.

Причин цієї тенденції кілька. По-перше, стрімке зростання кількості відправлень (із 315 млн до 520 млн за той самий період) призвело до масштабного розширення інфраструктури та збільшення операційних витрат.

По-друге, компанія активно виходила на нові міжнародні ринки, де витрати на запуск і адаптацію сервісу значно перевищують миттєві доходи. По-третє, соціальні програми, пільгові тарифи та спеціальні умови доставки (особливо для прифронтових територій, військових тощо) також вплинули на зниження середньої рентабельності.

Отже, зменшення рентабельності на одиницю послуги в умовах загального зростання прибутку відображає стратегічний перехід компанії до масштабнішої, соціально відповідальної та довгостроково орієнтованої бізнес-моделі. Компанія інвестує в майбутнє – зокрема у клієнтський досвід, міжнародну експансію та цифровізацію – навіть якщо це тимчасово знижує ефективність у перерахунку на одиницю відправлення.

Цей тренд добре корелює з даними про зростання маркетингових витрат і зміну маркетингових стратегій: компанія обирає довгострокову стратегію зростання через масштабування та зміцнення лояльності, навіть ціною короточасного зниження рентабельності на одиницю продукції.

З огляду на результати аналізу маркетингової діяльності компанії «Нова Пошта», доцільно виділити такі напрями вдосконалення її маркетингової стратегії:

1. Оптимізація витрат на маркетинг із фокусом на ефективність. Незважаючи на зростання обсягів відправлень, рівень рентабельності на одиницю послуги має тенденцію до зниження. Це свідчить про необхідність точнішого планування маркетингових кампаній із акцентом на канали з найвищим ROI. Доцільно впровадити систему регулярного аудиту маркетингових витрат, а також масштабніше використовувати аналітичні інструменти для оцінки ефективності кожного каналу комунікації.

2. Посилення сегментації клієнтів та персоналізація пропозицій. В умовах зростаючої конкуренції важливо не просто охоплювати ринок загалом, а працювати з окремими сегментами – малий бізнес, міжнародні клієнти, корпоративний сектор, логістика для маркетплейсів. На основі

зібраних даних про поведінку та потреби клієнтів варто формувати персоналізовані тарифи, сервіси, бонусні програми та комунікації.

3. Інтеграція короткострокових і довгострокових стратегій. Необхідно зберігати баланс між швидкими маркетинговими рішеннями (реакція на актуальні виклики, кризові кампанії) і довготривалими інвестиціями у бренд, технології та клієнтський досвід. Зокрема, важливо й надалі розвивати імідж компанії як соціально відповідального та надійного партнера в умовах війни та післявоєнного відновлення.

4. Зміцнення міжнародного позиціонування бренду Nova Post. Активна експансія на європейські ринки потребує локалізації маркетингових стратегій, адаптації меседжів і послуг до культурних та логістичних особливостей кожної країни. Рекомендується формування локальних маркетингових команд, залучення місцевих агентств і впровадження мультиканального підходу у просуванні на зовнішніх ринках.

5. Розширення B2B-пропозицій і технологічне партнерство. B2B-напрямок має великий потенціал росту. Варто продовжити розвиток комплексних логістичних рішень для бізнесу (фулфілмент, інтеграція з CRM клієнтів, API-сервіси), а також впроваджувати моделі спільного розвитку продуктів із ключовими клієнтами (co-creation).

6. Розвиток digital-маркетингу з фокусом на мобільність. У сучасних умовах мобільний додаток та вебплатформи є ключовими точками контакту з клієнтом. Рекомендується розширити функціонал застосунку, забезпечити персоналізовану комунікацію через push-сповіщення, а також впровадити інструменти прогнозування поведінки користувачів з використанням AI-аналітики.

7. Посилення репутаційного та соціального маркетингу. Війна та гуманітарна криза актуалізували важливість соціального капіталу бренду. Доцільно продовжувати реалізацію проектів соціальної відповідальності, а також активніше комунікувати про них через усі медіа, формуючи імідж компанії як стабільного та морально відповідального партнера.

Таким чином, вдосконалення маркетингової стратегії компанії «Нова Пошта» має базуватися на системному підході – поєднанні гнучких операційних рішень із довготривалою стратегічною орієнтацією на клієнта, інновації, ринки ЄС та суспільну значущість бізнесу. Реалізація запропонованих кроків дозволить зміцнити позиції компанії не лише в Україні, а й на міжнародній арені.

Загалом можна сказати що Компанія демонструє стійке лідерство на українському ринку поштово-логістичних послуг завдяки системному підходу до маркетингового управління. Відправлення понад 520 мільйонів посилок у 2023 році та збільшення чистого прибутку до 3,56 млрд грн – це не просто показники зростання, а результат цілеспрямованих стратегічних кроків. Зокрема, значна увага приділяється інвестиціям у цифрові сервіси, розширенню мережі точок обслуговування, оптимізації логістичних процесів і формуванню стійкого іміджу бренду.

Проведені SWOT-аналіз, PEST-аналіз і Модель п'яти сил Портера засвідчили, що компанія функціонує в складному середовищі, де одночасно діють потужні конкуренти, тиск клієнтів і вплив нестабільної макроекономічної ситуації. У цих умовах особливо важливими є стратегічна гнучкість, інноваційність та клієнтоорієнтованість – саме ці принципи лежать в основі маркетингової політики компанії.

Окрему увагу заслуговує сегментація клієнтів, що дає змогу персоналізувати пропозиції для різних груп споживачів, а також розвиток B2B-напряму як важливого джерела масштабування. Аналіз маркетингового міксу підтвердив, що компанія активно поєднує як короткострокові тактичні заходи (цінові акції, спеціальні пропозиції), так і довгострокові інвестиції у бренд, сервіс і цифрову трансформацію.

Отже, маркетингова стратегія компанії «Нова Пошта» поєднує в собі внутрішню ефективність, технологічний прогрес і соціальну відповідальність, що забезпечує компанії стабільне місце на ринку сьогодні та перспективи розвитку в майбутньому.

ВИСНОВОК

У межах проведеного дослідження було розкрито сутність та роль маркетингової стратегії компанії Нова пошта як ключового інструменту відновлення підприємницької діяльності в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та трансформацій споживчої поведінки. Зокрема:

1. Проаналізовано теоретичні основи маркетингової стратегії у відновленні бізнесу. Установлено, що маркетингова стратегія є не лише інструментом просування товарів і послуг, а й системною складовою управлінського процесу, яка дозволяє адаптуватися до нових умов ринку. Визначено, що сучасна маркетингова концепція ґрунтується на гнучкості, інноваційності, клієнтоорієнтованості та цифровізації, що є основою для стратегічного планування підприємств у період криз та посткризової відбудови.

2. Досліджено особливості управління попитом як одного з ключових елементів маркетингової стратегії. Виявлено, що ефективне управління попитом передбачає не лише реакцію на існуючі потреби ринку, а й їхнє проактивне формування через сегментацію, персоналізацію пропозицій та використання аналітичних інструментів. На прикладі компаній показано, як адаптивне управління попитом сприяє утриманню конкурентних позицій навіть у період турбулентності.

3. В роботі визначено стратегічні підходи до відновлення бізнесу з урахуванням сучасних ринкових тенденцій. Детально розглянуто антикризові моделі дій, включаючи реструктуризацію, цифрову трансформацію, диверсифікацію та експансію на нові ринки. Охарактеризовано ключові властивості сучасної маркетингової концепції, які зумовлюють її здатність забезпечувати ефективне функціонування бізнесу в складному зовнішньому середовищі. За результатами порівняльного аналізу динаміки властивостей маркетингової концепції у 2010–2024 роках встановлено істотне посилення

ролі гнучкості, цифровізації, аналітичності та соціальної відповідальності як нових стандартів маркетингової діяльності.

4. Проведений аналіз ринку логістики України та країн ЄС продемонстрував, що основними трендами є діджиталізація, автоматизація, попит на швидку доставку, інтеграція клієнтоорієнтованих сервісів, підвищення вимог до екологічності та прозорості операцій. Застосований PEST-аналіз дозволив виокремити основні зовнішні виклики, які формують стратегічне поле логістичних компаній, зокрема «Нова Пошта». Виявлено, що ключовою перевагою компанії на національному ринку є гнучкість та швидкість адаптації, натомість на міжнародному – виклик адаптації до локальних регуляторних вимог.

5. Здійснено аналіз ринкової позиції компанії «Нова Пошта». На основі фінансової, управлінської та операційної звітності за 2021–2024 роки підтверджено, що компанія зберігає лідерство на ринку логістичних послуг в Україні, контролюючи близько 70% ринку внутрішніх експрес-доставок. Проведено SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера п'яти сил та аналіз маркетингового міксу, які дозволили визначити ключові загрози, можливості, сильні та слабкі сторони бізнесу. Зокрема, встановлено, що при зростанні кількості відправлень компанія демонструє тренд до зниження рентабельності, що потребує перегляду витратної та тарифної політики.

6. На основі проведеного дослідження запропоновано рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії компанії «Нова Пошта» в сучасних умовах. А саме, доцільним є посилення інтеграції цифрових каналів комунікації, поглиблення персоналізації B2B-пропозицій, розширення сегментів міжнародного ринку, впровадження прогнозної аналітики для управління попитом, оптимізація витратної частини за рахунок енергоефективних інвестицій, а також підвищення ролі соціальних ініціатив, що формують лояльність клієнтів.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що маркетингова стратегія в умовах невизначеності має бути комплексною та гнучкою. Вона

має не лише адаптувати бізнес до нових умов, а й формувати передумови для стійкого зростання, трансформації бізнес-моделі та зміцнення довгострокових конкурентних позицій. Компанія «Нова Пошта» демонструє ефективну реалізацію саме такого підходу, що дозволяє їй залишатися провідним гравцем навіть в умовах воєнного стану та глобальних логістичних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г. В. Управлінські питання збереження та відновлення ділової активності підприємств в період воєнного стану. *Економіка і організація управління*, 2023. с. 31-40.
2. Бізнес в умовах війни. Як змінювалось самовідчуття підприємців з березня – п'ять найважливіших показників в одній інфографіці. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznespokrashchiv-ocinku-finansovojisti-ykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html> (дата звернення: 10.03.2025).
3. Білоус С., Безручко Л., Лемега Н. Стратегічні напрями відновлення сфери послуг України у поствоєнний період. *Економіка та суспільство*, 2022.
4. Бокий А. Особливості цифрової трансформації бізнесу // *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 58. С. 129-138.
5. Борисенко О. С., Шевченко А. В. Новий вектор розвитку концепції маркетингу: сучасні тренди та інструменти // *Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти: монографія* / [Ромат Є. В., Бабаченко Л. В., Багорка М. О., Білоткач І. А. та ін.]; за заг. ред. Є. В. Ромата та С. Ф. Смерічевського. Київ: Студцентр, 2021. С. 6–17.
6. Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3 (306). С. 323–326. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf> (дата звернення: 10.03.2025).
7. Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Трансформація моделі бізнесу в процесі цифровізації економіки України // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1–2 (39). С. 62–68. URL:

https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/22580/1/TRANSFORMATSIYA_3-4_22.pdf (дата звернення: 10.03.2025).

8. Бубенець І. Г., Чміль Г. Л., Олініченко К. С. Відновлення та розвиток бізнесу: маркетингові підходи до резильєнтності соціально-економічних систем // *Інфраструктура ринку*. Вип. 76. 2024. С. 142-146.

9. Бурліцька О. П. Особливість сучасних концепцій продажів трейд-маркетингу // *Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів: монографія*. 2024. С. 5–14.

10. Власюк В. С., Шлапак О. В., Геєць В. М., Фудашкін Д. О., Максюта А. А., Кораблін С. О., Гусєв Ю. В. Економічна політика України – визначаючи майбутнє. Київ, 2017. 80 с.

11. Гарафонова О., Онищенко О., Ященко І. Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських умовах // *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 6-11.

12. Горбань А. В. Управління ризиками ланцюгів постачання у період війни та пандемії COVID-2019 // *The 7th International scientific and practical conference “Modern research in science and education” (March 7-9, 2024)*. VoScience Publisher, Chicago, USA, 2024. 519 p. С. 441.

13. Гражевська Н., Чигиринський А. Розвиток підприємницьких цифрових екосистем як чинник повоєнного відновлення економіки України // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2022. № 2 (219). С. 17–24. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua> (дата звернення: 12.03.2025).

14. Гурочкіна В. В., Йосифчук Я. М. Драйвери успіху ТОВ “Нова Пошта” на ринку поштових послуг України. Підприємництво та інновації, 2023. с. 38-46.

15. Дем’яненко Т. Особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 330 (3). С. 389-395.

16. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2025).

17. Ділай С. С. Контент-маркетинг як сучасна концепція маркетингу // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 лютого 2024 р.): тези доповідей. Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2024. 562 с. С. 380.

18. Жегус О. Особливості маркетингової стратегії відновлення бізнесу в Україні // Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін. Міжнар. наук.-практ. конф. Хмельницький: ХНУ. 2023. С. 59–62. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52738/1/Тези_конференція_ITM_M_2023.pdf#page=59 (дата звернення: 10.03.2025).

19. Жуківець М. М. Особливості реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» в умовах війни. Моделювання та прогнозування економічних процесів, 2024. с. 183-185.

20. Журавель О. Напрями вдосконалення управління підприємством в умовах воєнного стану та відновлення України. Теоретичні та прикладні питання державотворення, 2023. с. 185-187.

21. Звіт Нова Пошта. Консолідований звіт про управління Нова Пошта. 2023 URL: <https://site-assets.novapost.com/b76fff10-551e-4dea-b751-6093ef21d7ee.pdf>

22. Звіт Нова Пошта. Консолідований звіт про управління Нова Пошта. 2022 URL: <https://site-assets.novapost.com/59fc1dbc-58e4-47c3-99ba-578d39990a20.pdf>

23. Звіт Нова Пошта. Соціальний звіт. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/social_report.pdf

24. Звіт Нова Пошта. Фінансова звітність Нова Пошта. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202023.pdf>

25. Звіт Нова Пошта. Фінансова звітність Нова Пошта. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202021.pdf>
26. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства // *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск. 2020. С. 131–134. URL: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/2017.pdf> (дата звернення: 29.03.2025).
27. Коростова І. О. Стан та перспективи маркетингу під час війни // *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2 (02). С. 52-55.
28. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетіяван І. Маркетинг 5.0. Технології для людства / пер. з англ. А. Яценко. – Київ : Наш Формат, 2023. – 280 с. URL: <https://nashformat.ua/products/marketyng-5.0.-tehnologii-dlya-lyudstva-950012>
29. Кошарна О., Шимків Д., Устинова О. Нова нормальність // *KPMG Review Magazine*. № 8. 2020. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine-8-ukr.pdf> (дата звернення: 10.03.2025).
30. Кучеренко В. В. Управління логістичними бізнес-процесами в сфері роздрібної торгівлі. Дипломна робота. Національний авіаційний університет, Київ, 2023.
31. Лебедева Н. Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах // *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.
32. Мариненко Н. Ю., Кутко Т. І. Сутність і становлення концепції «управління ланцюгом постачання» // *Галицький економічний вісник*. 2024. № 88 (3). С. 113-121.
33. Марусич Я. І. Дослідження маркетингової політики на прикладі компанії ТОВ «Нова Пошта». Оргкомітет, 2021. с. 40.
34. Меліхова Т. О., Андрейченко С. Аналіз фінансового стану ТОВ «Нова пошта». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

«Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. 176-180

35. Олійник Л. В., Скідченко А. О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Економіка і організація управління, 2020. с. 68-80.

36. Олініченко К. С., Чміль Г. Л., Пахуча Е. В. Трансформаційні зміни маркетингових сервісів в умовах карантину та війни // *Економіка і регіон*. 2023. № 1 (88). С. 70–80. URL: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2875/2274> (дата звернення: 10.03.2025).

37. Остапчук Т. П., Бужимська К. О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах: європейський досвід // *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 42-50.

38. Пител Н. С., Козицька Я. Ю. Кадрове забезпечення підприємств: стратегічний підхід до відновлення // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 лист. 2024 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 410 с. С. 98.

39. Подзігун С. М., Пачева Н. О. SMM і маркетинг під час війни // *Економічні горизонти*. 2022. № 4 (22). С. 25-33.

40. Пойта І. О. Сучасні концепції маркетингового менеджменту // *Економіка. Управління. Інновації*. 2024. № 35. С. 123-137.

41. Савицька Н. Л. Резильєнтний маркетинг як передумова розвитку бізнесу // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка». 2022. С. 240–241. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272077/267676> (дата звернення: 10.03.2025).

42. Савицька Н. Маркетингові технології для розвитку життєстійкості бізнесу // Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Івано-Франківськ. 2023. С. 490–493. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/44765/1/Savyts_ka_Konf_IFrankivs_k_23_490-493.pdf (дата звернення: 10.03.2025).
43. Саврас І. З., Томаневич Л. М. Проблеми та особливості застосування антикризових методів управління підприємствами в умовах війни. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, 2022. с. 132-137.
44. Сукач О. М. Маркетинг інновацій як складова сучасного бізнесу. Розвиток маркетингової діяльності в умовах економічної глобалізації. с. 94.
45. Товариство акціонерного типу «Укрпошта». Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>
46. Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Міст Експрес». Офіційний сайт. URL: <https://ua.meest.com/>
47. Ткаченко А. В., Головка О. Г. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/208.pdf>
48. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Антикризове управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності повоєнного періоду. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2023. с. 7-14.
49. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України // *Бізнес-інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform-2023-7_0-pages-30_41.pdf (дата звернення: 10.03.2025).
50. Чорненька О., Боярчук С. Стратегічний підхід до інформаційно-облікового забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах циркулярної економіки // *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.

51. Шевченко А. В., Марчук В. В. Особливості управління попитом на основі цифрових маркетингових технологій // Проблеми системного підходу в економіці. 2022. С. 177-183.
52. Юхименко П., Герасименко І. Вплив цифрової екосистеми на формування маркетингової концепції діяльності підприємства // *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 84-86
53. Як змінився дохід Нової Пошти з початку року – звіт. URL: https://psm7.com/uk/novaposhta/yak-zminyvsvya-dohid-novoyi-poshty-z-pochatku-roku-zvit.html#google_vignette
54. 23 Key Market Research Statistics for 2025. 2024. URL: <https://backlinko.com/market-research-statistics> (дата звернення: 27.03.2025).
55. Annual U.S. Insights & Analytics Industry Report. 2024. URL: https://7333719.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7333719/IA-2024-Annual-Industry-Report_FINALv2-Approved-20240723.pdf (дата звернення: 27.03.2025)
56. LEGO: One of the Greatest Turnaround Stories In Corporate History. URL: <https://platform01consulting.com/lego-one-of-the-greatest-turnaround-stories-in-corporate-history/> (дата звернення: 10.03.2025).
57. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 208 p.
58. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 6.0: The Future Is Immersive. Hoboken : John Wiley & Sons, 2024. 240 p.
59. Liu, Y., Kim, D. Why did Uber China fail? Lessons from business model analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2022. №8(2), p. 90.
60. Market research industry – statistics & facts. 2024. URL: <https://www.statista.com/topics/1293/market-research/> (дата звернення: 27.03.2025)
61. Solomon M.R., Marshall G.W., Stuart E.W. Marketing: Real People, Real Choices. 10th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2020. 624 p.

62. Starbucks shows first signs of recovery despite falling sales. URL: <https://www.retaildetail.eu/news/food/starbucks-shows-first-signs-of-recovery-despite-falling-sales/> (дата звернення: 10.03.2025).

63. Trieu, N. L., Rangaraju, S. Brewing Success: A Comprehensive Strategic Management Study of Heineken's Global Operations.. URL: https://www.researchgate.net/profile/Nguyen-Trieu-17/publication/387054450_Brewing_Success_A_Comprehensive_Strategic_Management_Study_of_Heineken's_Global_Operations/links/675d7347e9427c77e90f37b2/Brewing-Success-A-Comprehensive-Strategic-Management-Study-of-Heinekens-Global-Operations.pdf (дата звернення: 10.03.2025).

64. Varma T. M. Responsible leadership and reputation management during a crisis: The cases of Delta and United Airlines. *Journal of Business Ethics*, 2021, p. 29-45.