

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «МАРКЕТИНГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕЛ-41

Спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»

_____ Юлія ШВАЙКО

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

Рецензент:

заступник директора департаменту –
начальник управління молодіжної політики
департаменту молоді та спорту Кременчуцької
міської ради Кременчуцького району
Полтавської області

_____ Ігор ШТЕФАН

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
 Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
 Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
 Спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
 Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
 (підпис) (ініціали, прізвище)

« 07 » червня 2023 року

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

_____ Швайко Юлії Олегівни
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ «Маркетинг у публічному управлінні» _____

керівник роботи Заднієпровська Ганна Ігорівна, кандидат економічних наук, доцент
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 13.04.2023 року №2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи « 06 » червня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: охарактеризувати поняття та значення маркетингу у публічному управлінні; визначити функції маркетингу у публічному управлінні; визначити структурні складові маркетингу у публічному управлінні; надати організаційно-економічну характеристику обраного підприємства; проаналізувати маркетинг у публічному управлінні обраного підприємства; охарактеризувати шляхи та методи покращення маркетингу у публічному управлінні підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання « 30 » вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис) Юлія ШВАЙКО
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис) Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис) Валерія ПРОКОПЕНКО
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	7
1.1. Поняття та значення маркетингу у публічному управлінні	7
1.2. Функції маркетингу у публічному управлінні	13
1.3. Структурні складові маркетингу у публічному управлінні	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА «УКРПОШТА»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Укрпошта»	24
2.2. Маркетинг у публічному управлінні підприємства «Укрпошта»	28
2.3. Шляхи та методи покращення маркетингу у публічному управлінні підприємства «Укрпошта»	33
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Сучасний етап розвитку українського суспільства вимагає проведення адміністративної реформи, головною метою якої є побудова нової «держави загального добробуту», в якій влада та управління спрямовані насамперед на задоволення потреб громадян. У процесі децентралізації органи місцевого самоврядування отримують більше повноважень для забезпечення регіонального економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності регіонів та добробуту громадян. Більші повноваження сприятимуть підвищенню підзвітності та пошуку нових шляхів розвитку. До функцій публічного управління та місцевого самоврядування мають бути застосовані якісно інші методи управління та інноваційні технології.

Першою і найважливішою функцією владних структур, особливо на місцевому рівні, є сервісна функція, яка включає в себе надання соціальних послуг громаді. З метою виявлення реальних потреб громадян, упорядкування діяльності управлінських структур та оптимізації соціального діалогу в контексті взаємовідносин держава – громадянин доречно використовувати соціально-політичний маркетинг як прикладну науково-практичну теорію. Ця теорія визначає реальні можливості налагодження та розвитку соціального діалогу між надавачами та споживачами послуг у соціально-політичній сфері з метою забезпечення ефективності діяльності владних структур.

Актуальність даної теми підтверджується тим, що маркетинг в публічному управлінні є інноваційною технологією, яка дозволяє вивчати та аналізувати громадську думку і соціальні потреби з метою впливу на суспільно-політичні процеси. Від успішності та професійного функціонування цієї функції маркетингу залежить не тільки ефективність діяльності центральних та місцевих органів влади, але й престиж органів державної влади країни як кінцевий результат загальної адміністративної реформи. Адже якщо принципи і методи роботи

залишаються незмінними, якщо один з найважливіших принципів демократії – держава для людей – не реалізується повною мірою, то немає сенсу змінювати систему державних інституцій.

Мета та завдання роботи. Мета роботи полягає у характеристиці провідної ролі та визначенні основних аспектів маркетингу у публічному управлінні. Метою роботи також є визначення шляхів та методів покращення маркетингу у публічному управлінні підприємства.

Спираючись на мету роботи, можна виділити наступні її завдання, які будуть вирішені у цій роботі:

- охарактеризувати поняття та значення маркетингу у публічному управлінні;
- визначити функції маркетингу у публічному управлінні;
- визначити структурні складові маркетингу у публічному управлінні;
- надати організаційно-економічну характеристику обраного підприємства;
- проаналізувати маркетинг у публічному управлінні обраного підприємства;
- охарактеризувати шляхи та методи покращення маркетингу у публічному управлінні підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є комплексна характеристика та структурний аналіз маркетингу у публічному управлінні.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є маркетинг у публічному управлінні.

Основним методом дослідження у даному дослідженні, є метод аналізу. Додатковим та допоміжним методом, який використовується у роботі — є саме порівняльний метод.

РОЗДІЛ 1

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття та значення маркетингу у публічному управлінні

Використання маркетингу в публічному управлінні тісно пов'язане з державним управлінням. Публічне управління як нове тлумачення публічної політики виникло в 1970-х роках з розвитком школи публічної політики. Перехід від публічної політики до публічного управління включає перехід від традиційного інституційного підходу до дослідження реальних процесів управління за допомогою сучасних інструментів аналізу управлінських рішень та практики їх реалізації через конкретні програми [6 с.47].

Важливу роль у здійсненні публічного управління відіграє врахування інтересів користувачів, населення, конкурентоспроможності надання послуг, планування та прогнозування, яке здійснюється за допомогою засобів маркетингу. Таким чином, перехід від менеджменту до менеджменту призвів до впровадження інноваційних методів роботи та інструментів, які впливають на діяльність державних органів, у яких важливу роль відіграє маркетинг. Інструменти маркетингу дозволили визначити напрямки реорганізації та реформування роботи державних органів, що потребує часу та людей. Це свідчить про необхідність використання маркетингових інструментів у публічному управлінні для забезпечення ефективності, задоволення потреб громадян та досягнення стратегічних цілей державних органів.

Отже, маркетинг у публічному управлінні – це передусім підхід до публічного управління, основним завданням якого є задоволення інтересів і потреб користувачів, і виробників публічних послуг, і який є особливою формою маркетингу. Його об'єктами є державні органи та місцеве самоврядування.

Таблиця 1.1. – Спрямованість маркетингу у публічному управлінні

Сфера	Спрямованість маркетингу у публічному управлінні
Державні послуги та суспільні блага (тобто товари та послуги)	Солідарне пенсійне забезпечення, охорона здоров'я, державна та професійно-технічна освіта, соціальне забезпечення
Державні підприємства та установи	Роздержавлення, приватизація, продаж часток державних підприємств та установ
Органи управління та місцевого самоврядування	Підвищення авторитету, поліпшення іміджу, забезпечення підтримки з боку державних органів, торгових організацій і громадян
Права, обов'язки і функції громадян і організацій	Вживання і розвиток держави і суспільства, користування публічними послугами, сплата податків, участь у виборах, військова служба, виконання судових та інших політичних обов'язків і функцій
Правила, норми поведінки, цінності, програми та ідеї	Підтримка державою і служіння суспільству
Територія	Країна, регіон, міжрегіональна організація, місто або інший населений пункт.

Джерело: складено автором на основі [6]

У класичному маркетингу існує два концептуальних підходи до його управління.

Перше поняття – ринок продавця, яке можна описати як прислів'я. «Продаємо те, що є». У цьому сенсі продавець, який нав'язує свій товар покупцеві, займає на ринку привілейоване становище. Друге поняття - ринок покупця, яке можна звести до прислів'я. «Продавайте те, що хоче клієнт». В економічно розвинених країнах перехід від першої концепції до другої почався ще в минулому столітті.

А. Шрейдер, який вивчав маркетинг у публічному управлінні, поряд із класичним маркетингом, виділив два концептуальні підходи до його управління.

По-перше, держава використовує вплив соціально-політичного маркетингу для формування громадської думки громадян, яка відповідає поглядам представників публічної адміністрації.

По-друге, за допомогою соціально-політичних маркетингових досліджень визначаються потреби громадян і на основі цих досліджень органи державної влади задовольняють ці потреби [9, С. 71].

В сучасному управлінському маркетингу (як і в класичному маркетингу) відбувається перехід від так званого «ринку продавця» до «ринку покупця», а точніше в недалекому майбутньому від монополізму і нав'язування певний перелік соціально-економічних послуг з боку держави, яка відповідає реальним потребам громадян та їхнім інтересам та враховує їхні побажання. Також можна відзначити зміну концептуального підходу до управління маркетингом, який полягає в тому, що при переході на ринок покупця виникла потреба в управлінні маркетингом, яку на практиці можна звести до управління попитом.

Має рацію О. Кіфяк, яка вважає, що метою соціоцентричної інтеграції публічного маркетингу є забезпечення якості життя громадян у сучасному соціально орієнтованому ринковому суспільстві [7, С. 86].

Л. Балабанова зазначає, що специфіка маркетингу у сфері публічного управління порівняно з комерційним маркетингом визначається такими характеристиками [2]:

- оскільки обмін має непрямий характер і мета маркетингової діяльності полягає в задоволенні потреб і очікувань широких соціальних груп, продуктами тут є в першу чергу послуги та ідеї, що забезпечують соціальні та колективні вигоди, а характер відносин не є ринковим в комерційному маркетингу;
- вона повністю залежить від бюджету, тому має обмежені фінансові можливості та ресурси;
- маркетингова діяльність у публічному управлінні планується у дуже великому масштабі, як правило, протягом більш тривалого періоду часу та за більш стабільних умов, ніж маркетинг у комерційному секторі;
- необхідність обліку різноманітних соціальних наслідків, у тому числі зовнішніх, ускладнює оцінку ефективності цієї діяльності;

- ефективна комунікація має вирішальне значення, оскільки вона відбувається в середовищі більшої соціальної відкритості, прозорості та громадського контролю, ніж у комерційному секторі;

- маркетингова діяльність піддається корупційному ризику, оскільки майже повністю залежить від урядових рішень і політичних умов.

Маркетинг у сфері публічного управління відрізняється від комерційного маркетингу через ряд специфічних характеристик. У публічному управлінні обмін має непрямий характер, а продуктами є переважно послуги та ідеї, спрямовані на задоволення потреб і очікувань широких соціальних груп і надання соціальних та колективних бенефітів. Бюджетна залежність обмежує фінансові можливості та ресурси маркетингу у публічному секторі. Планування маркетингової діяльності відбувається на великому масштабі протягом тривалого періоду часу та за стабільних умов. Оцінка ефективності ускладнюється необхідністю враховувати різноманітні соціальні наслідки, включаючи зовнішні. Комунікація в публічному маркетингу вимагає більшої відкритості, прозорості та громадського контролю. Крім того, маркетинг у публічному секторі пов'язаний з корупційним ризиком, оскільки залежить від урядових рішень і політичних умов.

На нашу думку, монополістичний характер державних установ та майже повна відсутність конкуренції в окремих сферах надання адміністративних послуг безумовно, гальмує роботу з підвищення якості надання соціально-економічних послуг. Це пов'язано з тим, що громадяни змушені користуватися послугами державних органів та органів місцевого самоврядування, незалежно від того, відповідають ці послуги їхнім потребам чи ні. У багатьох випадках у громадян немає іншого вибору. Проте слід зазначити, що з розвитком громадянського суспільства зростає потреба у зміні функціонування державних інститутів, що може призвести до конфліктів, якщо влада недостатньо реагує на потреби громадян.

Використання маркетингових інструментів можливе і доцільне на різних рівнях управління – від діяльності місцевих рад до діяльності національних законодавчих органів. Думки експертів щодо видів публічного маркетингу розділилися.

Так, А. Сафін та С. Сендецька стверджують, що публічний маркетинг включає, наприклад, легальний маркетинг (стандарти якості, законне регулювання цін), соціальний маркетинг (освіта, охорона здоров'я тощо), соціальний маркетинг (освіта, охорона здоров'я тощо), маркетинг державних цінних паперів, муніципальний маркетинг, маркетинг маркетингових комунікацій (інтегрований маркетинг), бюджетно-податковий маркетинг, маркетинг державних проєктів [3, С. 107].

Хоча дана класифікація широко визначає об'єкти, на які спрямований маркетинг, автори вважають, що вона не може містити вичерпного переліку видів, оскільки відображає сферу публічного регулювання, оскільки сфера суспільного впливу є ширшою, а функції держави – ширше змінюють час.

Н. Куденко стверджує, що необхідно розрізняти види маркетингу на макромаркетинг і мікромаркетинг. Макромаркетинг відноситься до національного рівня, тобто всієї національної економіки, а мікромаркетинг – до рівня підприємств [4, с. 189].

М. Оландер стверджує, що загальнопублічний, регіональний і муніципальний маркетинг є формами прояву та різновидами територіального (загальнопублічного) маркетингу, муніципальний маркетинг – це маркетинг у діяльності місцевих органів влади, регіональних органів управління та публічний маркетинг у діяльності уряду України [6, с. 80].

Водночас М. Оландер визначив поняття територіального маркетингу та громадського маркетингу. Така класифікація в цілому є правильною, оскільки враховує різницю у складі суб'єктів маркетингу та поставлених перед ними завдань за рівнем їх виконання. Однак слід зазначити, що адміністративно-

територіальні реформи, які проводяться в країні, змінили структуру адміністративної влади та місцевого самоврядування, а маркетингові дослідження в роботі місцевих державних адміністрацій втрачають своє значення. Тому, спираючись на принципи класифікації М. Оландера, ми пропонуємо дещо іншу класифікацію видів маркетингу в публічному управлінні. Залежно від сфери розповсюдження виділяють наступні види маркетингу:

- регіональний;
- територіальний.

Територіальний маркетинг здійснюється публічними органами відповідного рівня (представницькими органами окремих громад, їх об'єднаннями, органами виконавчої влади, місцевими представництвами державних органів, місцевими адміністративними органами державної влади). Територіальний маркетинг відноситься до системи управління, метою якої є дослідження та врахування пропозиції, попиту та потреб ринку, щоб дати місцевим органам влади та системам більш законну спрямованість на задоволення потреб місцевого населення в товарах і послугах у виробництві та невиробничі сфери. У цьому контексті поняття «територія» розглядається в широкому розумінні, додаючи до географічно-правового поняття всю складність існуючих на ній соціально-економічних відносин, історію розвитку та національних традицій, особливості характеру та розміщення населення та інших нематеріальних елементів. Територія може стосуватися об'єктів різного рівня - від конкретного населеного пункту до регіону з великою площею і населенням. Суб'єкти територіального маркетингу, як правило, створюються та діють на території, діють в суспільних інтересах і основною метою своєї діяльності вважають успішний соціально-економічний розвиток території для комфортного життя та безпечного ведення комерційної та некомерційної діяльності.

Громадський маркетинг здійснюється публічними органами всіх рівнів (або місцевими органами влади при реалізації державних програм); це власне

діяльність компетентних органів, спрямована на виконання функцій держави щодо інтересів громадян, тобто діяльність з реалізації національної стратегії розвитку країни в цілому та її окремих регіонів як компонент. Водночас органи державної влади можуть бути як суб'єктами, так і об'єктами публічного маркетингу, оскільки найпоширенішими об'єктами маркетингових досліджень та досліджень у сфері зв'язків з громадськістю є діяльність, інститути та функції органів державної влади, а також цілі для яких це створюються.

1.2. Функції маркетингу у публічному управлінні

Поняття функції маркетингу в публічному управлінні тісно пов'язане з практичним застосуванням діяльності. У широкому розумінні під функцією можна розуміти сукупність відносно однорідних дій, спрямованих на досягнення певних цілей і завдань, підпорядкованих загальним цілям цієї функції [13 с.81].

Враховуючи те, що маркетинг є управлінським поняттям, нас цікавлять переважно управлінські аспекти розуміння цього поняття. На думку авторитетних дослідників А. Шрейдер, Н. Писаренко «Функція управління — це відносно самостійна, однорідна, спеціалізована, самостійна управлінська діяльність, об'єктивно необхідна для її здійснення в рамках загальної системи управління. Щоб вважатися такою, функція менеджменту повинна мати чіткий зміст, механізм її реалізації, а також структуру організаційного забезпечення. Слід зазначити, що такий підхід повністю відповідає розумінню функції маркетингу.

Аналіз наведених вище підходів дозволяє зробити висновок, що більшість згаданих авторів правильно пов'язують функцію маркетингу із застосуванням конкретних маркетингових практик.

Більшість експертів класифікують маркетингові функції на такі види:

- аналітичний;
- товарно-виробничий;

- ціни;
- продажі;
- спілкування.

Крім цих функцій маркетингу фахівці в деяких випадках називають також функції організації маркетингу, дослідження та збору інформації, маркетингового контролю, аналітичні функції, функції управління та ін. Оскільки маркетинг за своєю суттю є концепцією менеджменту, розподіл універсальних функцій управління (таких як організація, контроль та надання інформації, як зазначено вище) з функціями маркетингу є недоречним, оскільки це не відповідає специфічним характеристикам маркетингу. Ми вважаємо, що функція маркетингу включає управління маркетингом (інтегрована функція маркетингу) і маркетингові дослідження.

На підставі літературних джерел та аналізу управлінської практики можна зазначити, що серед існуючих маркетингових функцій найважливішими для системи маркетингу в публічному управлінні є аналітико-інформаційна, виробнича, ціноутворення, маркетингова та комунікаційна [6 с.91].

Аналітична функція маркетингу здійснюється шляхом використання різноманітних інструментів для аналізу ринку та його складових, проведення маркетингових досліджень різного масштабу та цілей і, як наслідок, розробки надійних маркетингових планів на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Основною метою функції маркетингового аналізу є збір, зберігання та обробка маркетингової інформації, яка допомагає зменшити невизначеність і ризики в процесі прийняття правильних маркетингових рішень.

Однією з основних сфер застосування функції маркетингового аналізу є дослідження маркетингового середовища господарюючого суб'єкта. Для кожного, хто займається маркетингом, дуже важливо постійно стежити за майбутніми змінами та своєчасно до них адаптуватися.

Таблиця 1.2. – Функції маркетингового аналізу

Функція	Пояснення
Вивчення ринкових тенденцій та змін в споживацькому попиті	Аналізується ринок, його динаміка, зміни у споживацькому попиті, зміни у потребах та поведінці споживачів.
Аналіз конкурентного середовища та ідентифікація конкурентних переваг	Визначаються основні конкуренти, їхні стратегії, сильні та слабкі сторони, що допомагає виявити переваги та можливості для бізнесу.
Визначення цільової аудиторії	Встановлюється цільова група споживачів, на яку спрямовуються маркетингові зусилля та розробляються стратегії залучення клієнтів.
Вивчення попиту на продукт або послугу	Досліджується попит на конкретний продукт або послугу, його обсяг, структура, тенденції та фактори, що впливають на попит.
Аналіз маркетингових каналів та дистрибуції	Вивчаються канали поширення продукту або послуги, їхню ефективність, доступність та потенціал для досягнення цільової аудиторії.
Оцінка маркетингової стратегії та результативності маркетингових заходів	Аналізується ефективність маркетингової стратегії та проведених заходів для досягнення поставлених метою та об'єктивів бізнесу.

Джерело: складено автором

Маркетингове середовище — це сукупність активних факторів і сил, які діють поза суб'єктом маркетингу і впливають на його здатність успішно взаємодіяти з цільовим ринком. Іншими словами, маркетингове середовище характеризується факторами та силами, які впливають на здатність фірми досягати своїх маркетингових цілей. Цей набір факторів і сил можна розділити на зовнішнє маркетингове середовище та внутрішнє маркетингове середовище [9 с.62].

Зовнішнє маркетингове середовище відділу маркетингу складається з мікро- та макросередовища. Мікросередовище включає всі об'єкти, фактори та явища, які знаходяться поза межами підрозділу і безпосередньо впливають на його маркетингову діяльність. Мікросередовище включає елементи, які безпосередньо контактують з об'єктом маркетингу. В основному включає споживачів,

постачальників, посередників, конкурентів і представників відповідної громадськості (наприклад, ЗМІ, місцеве співтовариство).

Таблиця 1.3. – Аспекти маркетингового середовища

Аспект маркетингового середовища	Опис
1	2
Внутрішнє середовище	Фактори, що безпосередньо впливають на маркетингові рішення організації і контролюються нею самою. Це включає організаційну культуру, ресурси, кадри, продуктову лінійку, ціноутворення, маркетингові програми та стратегії.
Зовнішнє мікросередовище	Фактори, що знаходяться поза організацією, але безпосередньо впливають на її маркетингові рішення. Це включає споживачів, посередників, конкурентів, постачальників та громадське думку.
Зовнішнє макросередовище	Широкомасштабні зовнішні фактори, що впливають на маркетингову діяльність організації і не контролюються нею. Це включає соціокультурні, економічні, політичні, технологічні та навколишнє середовище.
Міжнародне середовище	Фактори, що виникають у зв'язку з глобалізацією та міжнародною діяльністю організації. Це включає культурні відмінності, економічні умови, політичні чинники, торговельні бар'єри та інші аспекти, що впливають на експорт та імпорт.
Технологічне середовище	Фактори, пов'язані з розвитком та застосуванням технологій, які можуть впливати на маркетингову стратегію та способи спілкування зі споживачами. Це включає інновації, електронну комерцію, цифрові маркетингові інструменти та інші технологічні аспекти.
Екологічне середовище	Фактори, пов'язані з впливом діяльності організації на природне середовище. Це включає екологічні проблеми, сталий розвиток, екологічні стандарти та реакцію споживачів на екологічно відповідальні продукти.

Продовження табл. 1.3

1	2
Юридичне середовище	Фактори, пов'язані з юридичними аспектами, правовими обмеженнями та регулюванням, що впливають на маркетингову діяльність організації. Це включає законодавство про споживчу захист, авторське право, патенти, регуляторні норми та інші юридичні аспекти.

Джерело: складено автором на основі [6]

Макросередовище компанії в основному представлене більш загальними факторами глобального характеру, такими як:

1. Політичний.
2. Соціально-економічний.
3. Правовий.
4. Науково-технічний.
5. Природа.
6. Культурні чинники.

Політичні фактори характеризуються стабільністю політичної ситуації, ставленням держави до захисту інтересів підприємців та її ставленням до різних форм власності.

Соціально-економічні чинники характеризують рівень життя населення, купівельну спроможність окремих верств населення та установ, демографічну ситуацію, стабільність фінансової системи та інфляційні тенденції.

Юридичні фактори відносяться до правової системи, наприклад, екологічні норми, стандарти виробництва та споживання продукції. Вони також включають закони про захист прав споживачів, закони про рекламу та упаковку, а також різні стандарти, які впливають на характеристики виробленої продукції та її інгредієнти.

Науково-технологічні фактори дають перевагу організаціям, які швидко реагують на результати науково-технічного розвитку [17 с.84].

Фізичні фактори характеризують наявність природних ресурсів і стан навколишнього середовища, які сама організація та інші суб'єкти маркетингового мікросередовища повинні враховувати в маркетинговій діяльності, оскільки ці фактори безпосередньо впливають на умови і можливості маркетингової діяльності.

Культурні фактори іноді мають значний вплив на успіх маркетингових цілей. Уподобання та переваги, які споживачі надають одному товару іншому, можуть ґрунтуватися лише на культурних традиціях, на які також впливають історичні та географічні фактори [13, с. 142].

Зрозуміло, що всі види факторів зовнішнього макросередовища маркетингу слід визнати актуальними для державних суб'єктів маркетингу.

Внутрішнє середовище характеризує можливості суб'єкта маркетингу щодо використання можливостей маркетингу.

Зовнішнє середовище визначає зовнішні фактори та умови, які впливають на можливості та потенціал суб'єкта маркетингу.

Проаналізувавши всі вищезазначені елементи маркетингового середовища суб'єкта публічного маркетингу, можна зробити висновок, що всі без винятку елементи та сили цього середовища є актуальними. Водночас слід виділити деякі пріоритети соціально-економічних і політичних факторів маркетингового макросередовища як характеристики публічного маркетингу. Серед елементів маркетингового мікросередовища найважливішими є користувачі публічних послуг і самі суб'єкти публічного маркетингу.

Основною аналітичною функцією маркетингу громадських послуг є надання менеджерам об'єктивної інформації для зменшення невизначеності та ризику та прийняття обґрунтованих рішень щодо маркетингу суспільних послуг.

Аналітична функція маркетингу в публічному управлінні здійснюється за допомогою різноманітних інструментів аналізу публічного ринку та його складових, включаючи маркетингові дослідження, аналіз вторинних даних, зокрема зовнішнього маркетингового середовища та діяльності самого публічного органу.

1.3. Структурні складові маркетингу у публічному управлінні

Аналізуючи основні типології публічного маркетингу, слід враховувати один очевидний факт: публічний маркетинг як адміністративне поняття походить від поняття «публічне управління». Тому зрозуміло, що структура публічного маркетингу багато в чому визначається структурою адміністративної системи.

Публічне управління можна визначити як взаємодію органів управління та владних структур у суспільних процесах і відносинах відповідно до їх суспільно значущих функцій і повноважень.

У контексті публічного маркетингу, структура адміністративної системи визначає роль, функції та взаємодію органів управління з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Адміністративна система визначає організаційну ієрархію, процеси прийняття рішень та механізми виконання політик, що впливають на публічні послуги та взаємодію з громадськістю. Тому розуміння структури та функціонування адміністративної системи є ключовим для ефективного впровадження публічного маркетингу в сфері публічного управління. У більш вузькому розумінні публічне управління асоціюється з виконавчою владою і розглядається як:

- професійна діяльність державних службовців. До нього входять усі види діяльності, спрямовані на виконання державних рішень;
- дослідження, розробка, реалізація та застосування державної політики у певній сфері.

У широкому розумінні публічне управління розуміється як «система управління, представлена органами управління в прийнятій структурі влади» [82, с.7].

Слід зазначити, що в контексті теми, що розглядається, термін «публічне управління» часто вживається авторами як синонім поняття «публічний маркетинг».

Також, незважаючи на певні розбіжності в позиціях вищезгаданих авторів, серйозних принципових протиріч між ними немає. Маркетингові програми та кампанії, спрямовані на підвищення свідомості та розуміння громадськості щодо певних суспільних питань або ініціатив. Ці програми можуть бути спрямовані на освіту, здоров'я, безпеку, екологію та інші соціально значущі теми.

Повертаючись до публічного маркетингу, варто нагадати, що поділ маркетингу на види визначається різними критеріями. Одним із них є обсяг маркетингової концепції, наприклад промисловий маркетинг, комерційний маркетинг, політичний маркетинг, міжнародний маркетинг тощо. Вид маркетингу також визначається суб'єктом, який застосовує маркетингову концепцію до публічного маркетингу. Тоді ми говоримо про маркетинг продавця, споживчий маркетинг, посередницький маркетинг тощо. Вид маркетингу також можна визначити за метою маркетингової діяльності, тобто за тим, що (або хто) є метою управлінської діяльності, використовуючи поняття маркетингу. Прикладами такого підходу є прямий маркетинг і персоналізований маркетинг. Нарешті, тип маркетингу також може залежати від рівня застосування концепції.

Макромаркетинг здійснюється за участю органів державної влади і спрямований на розвиток систем, які відповідають потребам суспільства. Мікромаркетинг здійснюється на рівні конкретної організації, компанії, підприємства чи географічного розташування [3, с.8]. Середньомасштабний маркетинг здійснюється на рівні певного регіону або кількох регіонів.

Як бачимо, всі перераховані вище підходи дуже близькі і можуть певною мірою перетинатися. Дійсно, іноді важко чітко визначити, де закінчується мікромаркетинг і починається медіум-маркетинг.

На нашу думку, правильніше було б розділити публічний маркетинг на різні види залежно від критеріїв діяльності маркетингового агентства та ступеня громадського контролю.

Розглянемо коротку структуру публічного маркетингу, що включає різні рівні управління. Дані представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4. – Структура публічного маркетингу

Вид маркетингу	Що охоплює
Національний маркетинг	Це форма маркетингу, що застосовується на національному рівні для просування країни в цілому.
Регіональний маркетинг	Це форма маркетингу, спрямована на просування та розвиток конкретного регіону або території.
Муніципальний маркетинг	Це форма маркетингу, спрямована на просування та розвиток конкретного муніципалітету або місцевої громади.

Джерело: складено автором

Таким чином, вибір конкретних критеріїв систематизації системи публічного маркетингу можна пояснити насамперед специфікою управлінської діяльності на різних рівнях управління. При чому на систематизацію, що розглядається, більшою чи меншою мірою впливає суб'єкт-об'єктний фактор.

Слід зазначити, що значна кількість підходів, які зустрічаються в літературі, є односторонніми та вузькоспрямованими. Наприклад, деякі дослідники визначають публічний маркетинг виключно як елемент сфери публічного регулювання ринку. Наприклад, група українських економістів визначила його так [19 с.78].

«Публічний маркетинг — це метод управління ринком, діяльність, спрямована на досягнення відповідності між об'єктивно сформованим попитом і пропозицією з метою створення певних умов в інтересах національної економіки» [4]. У деяких випадках вся концепція публічного маркетингу необґрунтовано обмежувалася регулюванням певних аспектів господарської діяльності, але ми вважаємо таке визначення занадто вузьким. Маркетинг у публічному управлінні — це підхід до публічного управління, який надає пріоритет задоволенню користувачів і виробників державних послуг і є специфічною формою застосування маркетингу. Зокрема, це маркетингова діяльність державних і регіональних органів влади та / або їх представників, які виступають в якості виробників,

Муниципальний маркетинг більш розвинений перш за все в системі управління великих міст. Слід зазначити, що сьогодні в більшості випадків міська влада рідко займається повноцінним і комплексним маркетингом своєї території.

Натомість їх часто змушують займатися маркетингом заходів.

Спорадичне використання елементів міського маркетингу замінюється більш системним підходом, який зосереджується на регіональних особливостях, культурі, історії та природному ландшафті, місцевих особливостях і завжди враховує інтереси міст, міських агломерацій і курортів. Водночас цей підхід базується і на задоволенні потреб населення, яке проживає на території певної міської одиниці.

Слід зазначити, що наведене вище розрізнення між публічним маркетингом державних органів, публічним маркетингом регіональних (місцевих) органів і маркетингом місцевих органів влади не стосується всієї багатосторонньої системи. У майбутньому передбачається інтеграція громадських організацій і політичних партій в адміністративну систему. Зрозуміло, що за такого сценарію маркетинг цих товарів буде розглядатися як неминучий кінець [15 с.67].

Класифікацію публічного маркетингу можна доповнити поділом на види цілей (наприклад, маркетинг розвитку, контр маркетинг). Також варто поділити його за критерієм рівня планування (стратегічне, тактичне, оперативне). На нашу думку, ці критерії слід використовувати як сфери публічного маркетингу (наприклад, маркетинг великих проєктів, маркетинг заходів, маркетинг проєктів). Зокрема, ця класифікація використовується для аналізу міського маркетингу.

Загалом, вищезазначені концепції та підходи до класифікації публічного маркетингу демонструють необхідність подальшого дослідження та розвитку цієї області. Окрім розрізнення за видами діяльності та рівнем планування, важливими критеріями можуть бути також види цілей публічного маркетингу (наприклад, маркетинг розвитку, контр маркетинг) та сфери застосування (наприклад, міський маркетинг, маркетинг великих проєктів). Це може сприяти більш точному визначенню інструментів публічного маркетингу і розвитку теоретичних засад маркетингових механізмів у публічному управлінні.

Таким чином, розглянуто основні концепції та підходи до систематизації публічного маркетингу. Потребують подальших досліджень питання визначення інструментів публічного маркетингу та формування теоретичних засад маркетингових механізмів публічного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА «УКРПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Укрпошта»

Публічне акціонерне товариство «Укрпошта» (АТ «Укрпошта») перебуває у сфері управління Міністерства інфраструктури України та є правонаступником УДППЗ «Укрпошта» та національного оператора поштового зв'язку України відповідно до Постанови Кабінету Міністрів від України. Міністрів України від 10 січня 2002 р. [13].

Пенсії, соціальні виплати та підписані бланки доставляються Укрпоштою. У поштових відділеннях громадяни можуть оплатити комунальні послуги, взяти та погасити банківські кредити, перевести гроші з пластикових карток у готівку, оформити страхування, купити лотерейні квитки, квитки на потяг, літак та театр, товари народного споживання. Публічні точки доступу також дозволяють користувачам переглядати Інтернет, надсилати та отримувати електронну пошту та друкувати документи. Зауважимо, що понад 50% послуг, які надають поштові служби Укрпошти області, становлять доставка кореспонденції та виплата пенсій та грошової допомоги.

Укрпошта, як публічне акціонерне товариство, має значний вплив на різні аспекти життя громадян України. Вона виконує важливу роль у забезпеченні надійної поштової та логістичної інфраструктури. Укрпошта забезпечує широкий спектр послуг, що становлять значну частку її діяльності, зокрема доставку кореспонденції та розподіл пенсій та грошової допомоги. Це свідчить про важливість ролі Укрпошти у задоволенні потреб населення та забезпеченні його повсякденних потреб.

Таблиця 2.1. – Основні показники діяльності компанії АТ «Укрпошта»

№	Показники ефективності	рокі									
		в									
		2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Кількість підрозділів, од	491	1059	1306	1419	2112	2333	2348	2671	6061	7145
2	Відсоткова зміна кількості відділень, %	-	115.7	23.3	8.7	48.8	10.5	0,6	13.8	121.9	17.9
3	Кількість відправлень, мільйон	12.0	31.2	54.1	67.8	94,0	120.1	145.8	174.9	213,0	313.6
4	Відсоткова зміна кількості доставлених посилок, %	-	160,0	73.4	25.3	38.6	27.8	21.4	20,0	16.1	47.2

Джерело: складено автором на основі [13]

У кожному відділенні поштового зв'язку регіону Укрпошта є працівники, відповідальні за обробку заявок на вищезазначені послуги поштового зв'язку. У процесі обробки звернень працівники пошти повинні максимально швидко та точно заповнювати бланки та оформляти замовлення, які потім передаються кур'єрській службі для доставлення. Будь-яка кур'єрська служба повинна мати такі характеристики, як швидкість доставки вантажу, надійність доставлення, протоколи доставки та документи, що підтверджують отримання вантажу одержувачем [13].

У компанії існує кілька ключових відділів, які забезпечують ефективну роботу організації. Фінансово-бухгалтерський відділ включає головного бухгалтера, фінансового аналітика, бухгалтера та керівника відділу фінансів. Відділ логістики займається координацією постачання, логістичним аналізом та управлінням вантажами. ІТ-відділ забезпечує технічну підтримку, розробку

програмного забезпечення та управління ІТ-проектами. Відділ мережі відділень займається розвитком та плануванням мережі компанії. Додатково є відділи, такі як служба доставки, робота з клієнтами, переробка та зберігання вантажу, а також Call-центр, які виконують специфічні завдання відповідно до своєї спеціалізації.

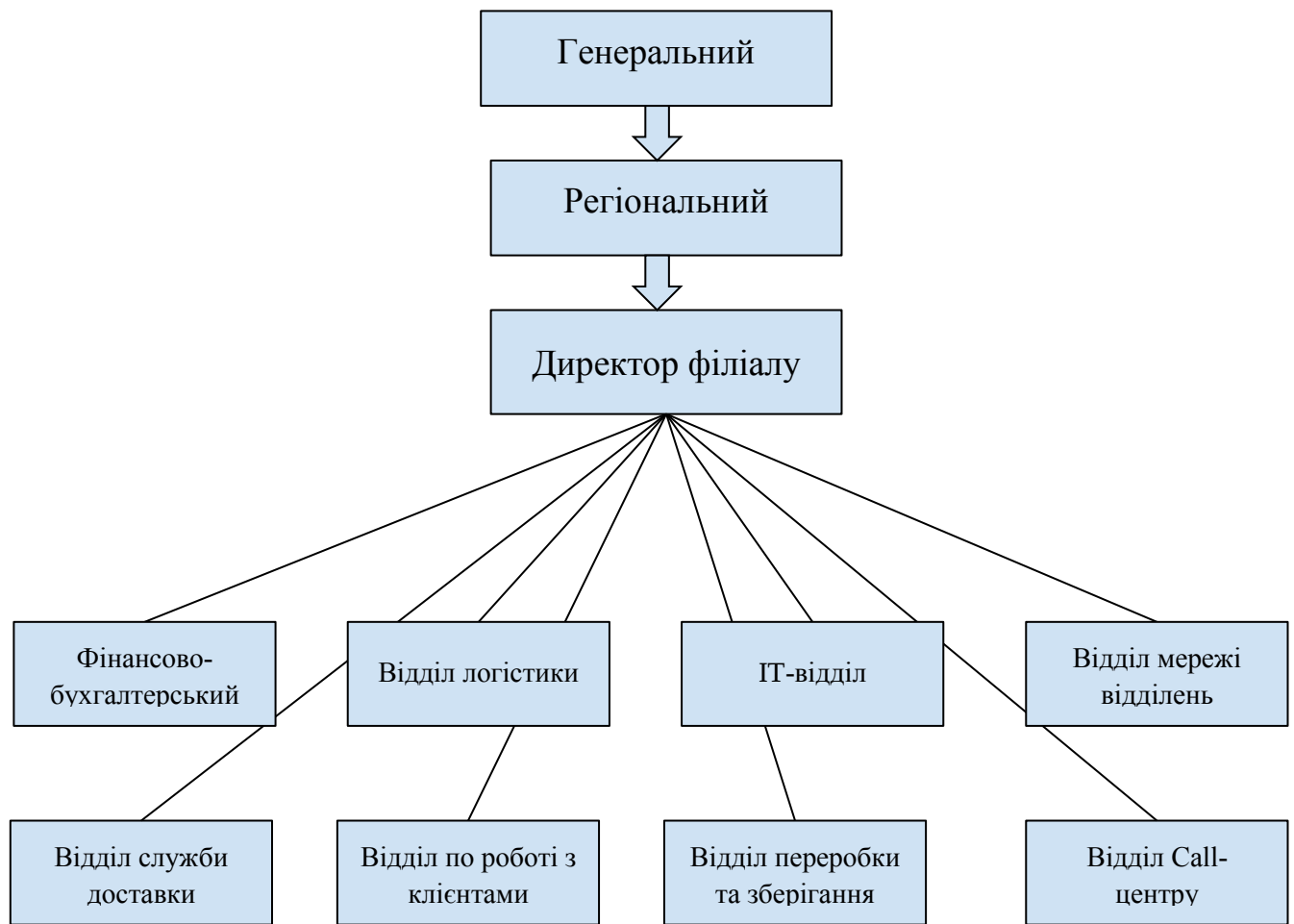


Рисунок 2.1. – Організаційна структура АТ «Укрпошта». Джерело: складено автором на основі [13]

Основною метою діяльності АТ "Укрпошта" є отримання прибутку та повне задоволення потреб користувачів у послугах поштового зв'язку. Компанія працює національним оператором поштового зв'язку в Україні і спрямовує свої зусилля на ефективний розвиток єдиної національної мережі поштового зв'язку. Укрпошта

надає широкий спектр послуг поштового зв'язку, здебільшого універсального характеру, на всій території України:

- поштові послуги (пересилання листів, посилок та листівок по Україні та за кордон);
- виплата та доставлення пенсій та інших соціальних виплат громадянам;
- фінансові послуги (прийом комунальних платежів, доставка українських та міжнародних відправлень);
- розповсюдження періодичних видань (передплата та доставка періодичних видань);
- електронний зв'язок (Надання послуг електронної пошти, Інтернет-послуг, сканування та друкування документів);
- торгівля товарами (включаючи комерційно-посередницьку діяльність «Пошти України» та продаж товарів, що належать іншим державам); інші послуги. [13].

Постійне покращення якості послуг, впровадження інноваційних технологій та розвиток електронного поштового зв'язку є важливими напрямками роботи компанії, спрямованими на забезпечення ефективного розвитку поштової інфраструктури в країні та задоволення потреб сучасних користувачів.

Діяльність Укрпошти регулюється Господарським законом. Цей закон включає господарське законодавство та інші правові акти, що регулюють господарське життя. У Господарському кодексі України визначено:

«Цей Кодекс визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання.» [27].

Таблиця 2.2. – Показники якості обслуговування клієнтів

Немає	Індикатор	Значення		
		2021 рік	2022 рік	відхилення
1	2	4	5	6
1	Неушкоджений вантаж, %	99,97	99,96	-0,01
2	Вантаж без втрат, %	99 997	99 997	0
3	Вчасно у відділенні, %	96,25	92,71	-3,54
4	Вчасно до дверей, %	95,56	90,00	5.56
5	Вантаж забрали вчасно, %	99,94	97,90	-2.04
6	Задоволеність обслуговуванням CSI, %	8.64	8.63	-0,01
7	NPS Готовність рекомендувати, %	77	78	1

Джерело: складено автором на основі [11]

Наприклад, Укрпошта має понад 13 тис. поштових відділень по всій країні, з них близько 10 тис. – у сільській місцевості. Неакуратність перевізника на етапі оформлення замовлення через людський фактор може призвести до затримки виконання замовлення або втрати товару під час доставки, що негативно позначається на іміджі поштової компанії. Швидкість заповнення анкет також може бути відносно низькою при використанні традиційних (нечитабельних) інтерфейсів, що також уповільнює загальну швидкість поштових послуг. Слід зазначити, що контрольний термін доставки поштових відправлень до АТ «Укрпошта» в Україні становить 6-13 днів [13].

2.2. Маркетинг у публічному управлінні підприємства «Укрпошта»

Одним з ключових елементів в управлінні маркетинговою діяльністю в компанії є контроль. Контроль можна поділити на чотири типи: контроль річного планування, контроль прибутковості, контроль ефективності та стратегічний контроль.

З метою покращення маркетингової діяльності та підвищення конкурентоспроможності компанії, контроль ефективності маркетингової діяльності буде більш детально розглянутий у цій роботі.

Для того, щоб зрозуміти, як правильно здійснювати цей контроль, необхідно проаналізувати теоретичну базу та врахувати думки відомих вчених-маркетологів.

Серед маркетологів немає єдиної думки щодо критеріїв аудиту ефективності. Так, багато вчених вважають, що ефективність маркетингової політики стосовно конкретного підприємства (галузі, групи галузей) полягає в результатах підвищення виробничо-збутової діяльності за такими основними напрямками: оптимальне використання ринкового потенціалу, в тому числі нових товарів, підвищення ймовірності прогнозування, відкриття ринку для певного сегмента продукції, підвищення точності аналізу ринкової рівноваги тощо. На нашу думку, на сьогоднішній день поштової службі дуже складно зробити загальну кількісну оцінку за цими напрямками [9].

Інші пропонують оцінювати ефективність маркетингу у сферах клієнтської, маркетингової інтеграції, інформаційної адекватності, стратегічної орієнтації та операційної ефективності [30]. При цьому не існує ні системи показників для оцінки цих напрямів, ні алгоритмів розрахунку ефективності.

Багато зарубіжних практиків стверджують, що ефективність маркетингової діяльності полягає у збільшенні обсягів продажу та прибутку [24]. На мою думку, така оцінка є занадто спрощеною, оскільки на кінцевий результат впливає як маркетинг, так і інші фактори, що складають потенціал підприємства - менеджмент, людські ресурси, виробничі потужності (обладнання, технології) та фінансування.

М. Ассель пропонує оцінювати ефективність маркетингової діяльності як ефективність маркетингових витрат. При цьому використовуються економіко-статистичні методи для вивчення взаємозв'язку між витратами на маркетинг і

обсягом продажів та отриманим при цьому прибутком [4]. Здається, що цей метод оцінки оцінює ефективність витрат, а не саму маркетингову діяльність.

М. Макдональд стверджує, що емпіричний підхід є кращим за кількісний підхід, заснований на статистичній перевірці вузьких індуктивних гіпотез [25]. Він наводить результати досліджень, проведених у Великобританії, деяких європейських країнах та США щодо оцінки ефективності управління маркетингом була розроблена анкета з 15 питань (Додаток А), яка оцінює виконання маркетингових функцій за наступними напрямками:

- дослідження ринку;
- сегментація ринку та позиціонування товару, аналіз організації маркетингу;
- планування маркетингу та розробка комплексу маркетингу.

Кожне питання мало три варіанти відповідей і оцінювалося за бальною шкалою від 0 до 2. Кількість балів за кожне питання визначалося наступним чином від варіанту відповіді:

- А – 0 балів;
- Б - 1 бал;
- В - 2 бали.

Ефективність маркетингу оцінювалася за 30-бальною шкалою. Для оцінки рівня ефективності була розроблена оціночна шкала, заснована на принципі поступового прогресу (Таблиця 2.3). Розмір кроку становить 4 бали, з 5 балами для оцінок «дуже добре» та «ефективно» (оскільки вищих оцінок складніше досягти).

Описаний підхід було використано для аналізу ефективності роботи маркетингових служб АТ «Укрпошта».

Експертами виступили працівники відділу маркетингу (чотири експерти), які попередньо дали згоду на участь в експертному опитуванні.

Результати оцінки ефективності маркетингової діяльності представлені в таблиці 2.3, з якої видно, що троє працівників відділу оцінили маркетингову діяльність як задовільну і один оцінив її як неефективну.

Таблиця 2.3. – Шкала оцінки ефективності маркетингу

Бали	0-4	5-9	10-14	15-19	20-25	26-30
Рейтинг рівні	Низький	Не ефективний	Задовільно	Добре	Дуже добре	Ефективний

Джерело: складено автором

Найслабшою сферою виявилася «сегментація ринку». Компанія не розробила маркетинговий план і не визначила загальну корпоративну або маркетингову стратегію. Отже, маркетинговий кластер є неповним, а функція маркетингу не повністю розвинена. Крім того, компанія не розробила послуги для своїх цільових сегментів. Іншими словами, вона має недиференційовану маркетингову стратегію, що є дуже ризикованим у конкурентному середовищі.

Неефективна маркетингова політика реалізується через низьку професійну підготовку персоналу. Менеджери з маркетингу не розуміють переваг вибору перспективних сегментів ринку та правильного позиціонування своїх послуг. Це дозволить компанії знайти свою «нішу» на ринку та успішно продавати свої послуги на ринку.

Інші маркетингові функції опитаних компаній також не дуже ефективні. Цінова стратегія не визначена, основним методом ціноутворення є економічний, гнучкі системи знижок не впроваджуються. Рекламні кампанії проводяться нерегулярно, не встановлюються графіки та не оцінюється ефективність рекламних кампаній. Заходи зі стимулювання збуту в компанії не використовуються широко.

Також виявлено, що компанії не надають належної уваги дослідженню ринку та аналізу споживачів. Відсутня систематична збір та аналіз інформації про споживачів, їх потреби, вподобання та поведінку. Відсутність такого аналізу призводить до недостатньої адаптації продукції та послуг до потреб цільової аудиторії.

Крім того, виявлено недостатню увагу до післяпродажного обслуговування та взаємодії з клієнтами. Компанії не мають чітких процедур для реагування на запити, скарги та пропозиції клієнтів. Відсутність ефективної системи зворотного зв'язку знижує задоволеність клієнтів та може призвести до втрати довіри до компанії.

Товарна політика не відповідає сучасним принципам маркетингу. «Виробляй те, що можеш продати, не продавай те, що можеш зробити». Компанія базує свій виробничий план на існуючих виробничих потужностях. Потреби клієнтів досліджуються поверхнево і нерегулярно. Співробітники відділу маркетингу не мають права проводити опитування на регулярній основі, а також не можуть попросити про це третіх осіб, оскільки це дорого коштує. Результатом є послуга, яка не в повній мірі відповідає потребам клієнтів. Такий підхід до товарної політики обмежує здатність компанії адаптуватися до змінних потреб ринку та належним чином задовольняти клієнтські очікування.

Як показав аналіз, потенціал інтернету не використовується для просування продукції на ринку (маркетингові дослідження, реклама, електронні продажі). Веб-сайт компанії не оновлюється на регулярній основі [13].

Загальні висновки аналізу маркетингової ефективності АТ «Укрпошта» можна узагальнити наступним чином:

Таким чином, маркетингову діяльність АТ «Укрпошта» можна оцінити як мінімально задовільну. З метою покращення маркетингової діяльності компанії та для кваліфікації фахівців з маркетингу, а отже і для прийняття рішень, важливо

проводити щорічну оцінку ефективності цього маркетингу та підвищувати їхню кваліфікацію.

Таблиця 2.4. – Аналіз маркетингової ефективності АТ «Укрпошта»

Шкала оцінювання, (від 1 до 5)	Аспекти ефективності
4	Відсутня чітка стратегія розвитку компанії та маркетингова стратегія.
5	Відсутнє маркетингове планування та контроль.
3	Неефективна інформаційна система.
4	Недостатня увага до інтересів споживачів.
1	Неадекватні витрати на маркетинг.
3	Низький професійний рівень маркетологів.

Джерело: складено автором

2.3. Шляхи та методи покращення маркетингу у публічному управлінні підприємства «Укрпошта»

Першим завданням для Укрпошти має стати формулювання стратегії розвитку. Розробка маркетингової стратегії як частини стратегії розвитку поштового бізнесу стає одним з найактуальніших завдань для компанії, щоб визначити себе в конкурентному середовищі.

Наразі місія компанії полягає у «наданні якісних послуг користувачам у сферах поштового зв'язку, фізичної доставки листів і товарів, фінансів, транспорту, реклами, інформації та інших суспільних продуктів». Ця місія була визначена в середині 1990-х років, коли компанія почала перехід до більш соціально орієнтованої економіки. На той час ця місія була доречною, але зараз компанія зіткнулася з новою перспективою і не має чіткого напрямку, тому місія потребує змін.

Таблиця 2.5. – Нова місія Укрпошти

Збільшення прибутку	Забезпечення виконання планів доходів і витрат, які є основними узагальнюючими показниками фінансової діяльності компанії.
Клієнти	Забезпечити найвищу якість обслуговування клієнтів, заслужити їхню повагу та довіру; послуги, що надаються Укрпоштою, мають бути бездоганної якості. Клієнти повинні відчувати, що вони мають справу з єдиною компанією, яка застосовує єдину політику та надає єдиний сервіс, і що компанія щиро зацікавлена в належному та ефективному вирішенні проблем клієнтів.
Сфери інтересів	Відкрити для себе нові сфери послуг і розширити традиційні пропозиції послуг.
Персонал	Навчити персонал спеціалізованим корпоративним статутам та комунікації з клієнтами. Організовувати навчальні семінари та тренінги.
Розвиток	Забезпечити стабільну роботу компанії та вийти на нові ринки послуг з високими технічними стандартами.

Джерело: складено автором

Формулювання стратегії починається з визначення місії компанії, регіональних цілей і корпоративних цілей, після чого розробляється стратегічний маркетинговий план, заснований на маркетинговому і ситуаційному аналізі [14 с.29].

Для компанії дуже важливо мати чітке формулювання місії. Заява про місію може спрямовувати стратегію та процес планування компанії, надаючи загальне уявлення про те, як компанія вважає, що вона буде виконувати свої основні обов'язки.

Наступним важливим кроком у розробці маркетингової стратегії є визначення цілей компанії [16 с.57].

Укрпошта є провідною компанією в поштовому секторі. Мета компанії - зберегти лідируючі позиції на українському ринку та стати інтегрованим гравцем на ринку поштових послуг України з використанням високих технологій. Для досягнення цієї мети компанії необхідно вдосконалити свою основну діяльність та впровадити сучасні послуги, що відповідають потребам користувачів. Це

дозволить значно зміцнити позиції компанії та генерувати додаткові прибутки. Тому стратегічною метою компанії є збереження лідируючих позицій на ринку поштових послуг. Ця мета може бути досягнута за допомогою таких заходів:

Таблиця 2.6. – Заходи збереження лідируючих позицій на українському ринку

Підвищення якості існуючих послуг.	Перегляд асортименту пропонованих послуг і відмова від послуг розповсюдження, які несумісні із загальною діяльністю поштового зв'язку.
Покращення обслуговування користувачів.	Висока якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів
Маркетингові дослідження	Проведення постійних досліджень внутрішнього поштового ринку, користувачів та їхніх потреб, конкурентів та їхньої діяльності.
Впровадження гнучкої цінової політики.	Ефективне визначення конкурентоспроможних цін
Реклама та просування	Зміцнення позицій на внутрішньому поштовому ринку, проведення рекламної діяльності, розробка системи мотивації.
Активна участь у соціальних ініціативах та спонсорство	Залучення до спонсорської та благодійної діяльності, участь у соціальних проектах для підтримки позитивного іміджу компанії.
Збереження конкурентоспроможності	Підвищити фінансову стійкість підприємства шляхом впровадження системи організації та планування діяльності.

Джерело: складено автором

Сформулювавши цілі розвитку поштового оператора, необхідно обрати та обґрунтувати стратегію досягнення поставлених цілей. Однак, перш ніж обрати стратегію, необхідно проаналізувати позицію підприємства на ринку.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища був розглянутий у попередньому розділі. Однак, крім цього аналізу необхідно проаналізувати

внутрішні та зовнішні фактори, оскільки за допомогою цього аналізу можна виявити слабкі та сильні сторони компанії.

У маркетинговій практиці SWOT-аналіз широко використовується для оцінки сильних сторін компанії та впливу зовнішніх факторів на її діяльність. Розглянемо SWOT-аналіз BAT «Укрпошта» (табл. 2.7).

У кожній області SWOT-таблиці розглядаються всі можливості компанії, виділяючи ті з них, які беруться до уваги при формуванні бізнес-стратегії компанії.

1. Сфери досконалості. Великий обсяг послуг, висока якість послуг та відносно низькі ціни свідчать про здатність Укрпошти задовольняти потреби своїх клієнтів. Покращуючи ці показники, компанія здатна завойовувати нові сегменти ринку, розширювати спектр пропонованих послуг та задовольняти більші потреби споживачів. Ефективна система надання послуг компанії орієнтована на різні групи користувачів [6 с.49].

2. Великий досвід компанії у своїй галузі також дає їй значну перевагу над конкурентами.

3. Поява нових конкурентів у секторі може вплинути на ціну послуг та частку ринку поштових послуг Укрпошти. Однак інші фактори (наприклад, кращі технології) можуть дозволити компанії залишатися конкурентоспроможною завдяки зниженню цін. Висока якість послуг та ефективна система їх надання захищають компанію від конкурентів.

4. Сектор можливостей. Тісні зв'язки з основними користувачами послуг та використання їхнього досвіду забезпечують адекватну маркетингову діяльність компанії. Можна модернізувати та впроваджувати технічне та комп'ютерне забезпечення, виходячи на нові частки ринку і таким чином збільшуючи прибутки.

5. «Менш сприятливі» галузі. Розвиток технологічно більш досконалих конкурентів або недостатня маркетингова підтримка підприємства може

призвести до того, що публічний оператор втратить значну частку ринку поштових послуг.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз АТ «Укрпошта»

Зовнішні фактори	Можливості Тісні зв'язки зі споживачами. Завоювання нових сегментів ринку. Розширення асортименту послуг. Здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку. Виробничі потужності дають змогу надавати послуг на 50% більше ніж заплановано. Використання сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів.	Загрози Вихід на ринок конкурентів, що зв'язуються, з найбільш удосконаленими технологіями. Жорсткість умов фінансування. Обсяги надаваних традиційних послуг постійно зменшуються. Рентабельність може у кожную мить знизитися при змінах у політичній ситуації Поява на ринку України високотехнологічних послуг зв'язку, які альтернативні поштовим.
Внутрішні фактори	Переваги Високі обсяги надання послуг. Висока якість надання послуг. Ефективна система розподілу послуг. Оператор має великий досвід роботи на вітчизняному ринку. Номенклатура послуг кожний рік збільшується новими послугами. Оператор має дуже великий обхват території, де жоден з конкурентів не зможе надавати свої послуги.	Недоліки Незадовільна маркетингова діяльність підприємства. Недостатнє технічне й комп'ютерне забезпечення. Виробничі потужності використовуються лише на 25%. Недосконала асортиментна політика. Не кваліфікований персонал.

Джерело: складено автором за [15].

Аналіз сильних і слабких сторін дає змогу зробити такі висновки – наразі підприємство має досить стабільну ринкову позицію. Однак серйозним недоліком є недостатнє технічне та комп'ютерне забезпечення, яке відіграє важливу роль у

сучасних умовах. Тому технічна реорганізація, встановлення ІТ-обладнання, перегляд обсягу послуг з урахуванням нових технологій та широка маркетингова діяльність для того, щоб зробити діяльність компанії більш помітною для громадськості, є основними завданнями компанії [22 с.53].

Наступним важливим завданням є розробка стратегії компанії. Розробка стратегії підприємства вимагає чіткого розуміння етапів життєвого циклу поштової галузі, структури галузі, цілей, які мають бути досягнуті в результаті діяльності підприємства, а також конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Судження про позицію компанії визначається тим:

- чи є компанія лідером галузі, чи претендує вона на лідерство, чи завжди відіграє другорядну роль і бореться за задоволення своїх потреб;
- сильні та слабкі сторони компанії, її можливості та загрози.

Це пов'язано з тим, що АТ «Укрпошта» є однією з найбільших і найперспективніших компаній, але, як і багато організацій сьогодні, вона стикається з низкою проблем, які зрештою можуть коштувати їй лідерства на ринку.

По-перше, компанія працює в галузі, яка перебуває в стані занепаду. Це характеризується тим, що все більше споживачів звертаються до сучасних методів комунікації, таких як електронна пошта, відеоконференції та нові мультимедійні повідомлення, а традиційні послуги починають зникати [8 с.29].

По-друге, зростає кількість конкурентів з більш досконалішими методами обміну повідомленнями. Поки що Укрпошта утримує лідируючі позиції, але може втратити їх, якщо не вжити рішучих заходів.

З цих тверджень видно, що на даному етапі доцільними є наступні стратегії зростання:

- стратегії для компаній, що працюють в галузях, які перебувають на стадії спаду. До них відносяться: розвиток компаній, що працюють в промислових секторах;

- сфокусовані стратегії, які працюють шляхом виявлення, створення та розвитку зростаючих підрозділів;
- диверсифікація за рахунок підвищення якості та інновацій, а також постійного зниження витрат;
- стратегії галузевого лідерства. До них відносяться: наступальні, оборонні та стратегії посилення;
- стратегії по відношенню до компаній, що слідують за лідером.

Для досягнення успіху на ринку важливо приділяти увагу адаптації до змінних умов та змінювати стратегії зростання відповідно до поточного стану галузі та потреб ринку. Врахування цих факторів допоможе компаніям ефективно пристосовуватися до змін і залишатися конкурентоспроможними.

Проаналізувавши різні можливі стратегії, можна зробити наступні висновки.

1) Стратегія фірм, що працюють у проблемному секторі, має основною перевагою покращення якості послуг, що пропонуються, та впровадження нових послуг. На сучасному етапі ця стратегія не може бути реалізована повною мірою, оскільки їхня позиція серед конкурентів не дуже стабільна. Тому слід звернути увагу не тільки на покращення якості, але й на зміцнення позицій компанії на ринку.

2) Серед стратегій лідерів найбільш прийнятною для вітчизняних операторів є стратегія захисту та інтеграції. Це пов'язано з тим, що перша та третя стратегії мають певні недоліки.

3) Стратегія постійного наступу є недоцільною, оскільки характеризується постійним вдосконаленням та впровадженням інновацій, що є неможливим при технологічній базі компанії. Стратегія лідера-послідовника – це процес, в якому компанія здійснює конкурентний тиск на інші компанії та заохочує їх перетворення на слухняних послідовників. Однак конкуренти «Укрпошти» не можуть перетворити її на слухняного послідовника, оскільки всі вони мають частки ринку на інших ринках [17 с.86].

Таким чином, стратегія захисту та посилення є основною стратегією української пошти.

Її мета – не допустити нових конкурентів на ринок і зміцнити свою лідируючу позицію. Метою сильної оборони є утримання існуючої частки ринку, зміцнення існуючої ринкової позиції та збереження всіх конкурентних переваг, які має компанія. Щоб забезпечити досягнення цих цілей, компанія повинна вжити низку заходів.

По-перше, компанія повинна встановити якомога нижчі ціни, незалежно від якості послуг, щоб підвищити бар'єри для входу в галузь.

По-друге, вона повинна постійно впроваджувати нові високотехнологічні послуги, щоб збільшити свою перевагу над конкурентами, що є найважливішим показником успіху.

По-третє, потрібно проводити спеціальні маркетингові заходи, щоб забезпечити інтеграцію основних завдань.

Найважливішими з них є:

Візити до споживачів. Проведення опитувань споживачів двічі на рік. Це робиться шляхом прямого контакту зі споживачами і є найбільш природним способом отримання інформації про те, які послуги користуються найбільшим попитом, а які потребують вдосконалення. В результаті зібраної та детально проаналізованої інформації бізнес може отримати дані про попит на свої послуги та співвідношення ціни та якості. Цей аналіз дозволяє їм утримувати існуючу частку ринку.

Звіти. Звіти надають компаніям можливість просувати свої новітні продукти та послуги споживачам. Таким чином, реалізація стратегії захисту та посилення збільшить конкурентні бар'єри Укрпошти проти нових лідерів та компаній, що претендують на вихід на ринок, завдяки збільшенню витрат на рекламу, підвищенню рівня обслуговування та збільшенню витрат на дослідження та розробку нових видів послуг.

Технологічні інновації. Основним положенням цієї стратегії в компанії є постійне вдосконалення пропонованих послуг. Постійне розширення асортименту пропонованих послуг з метою закриття будь-яких вільних місць на цьому ринку для основних конкурентів (використання Інтернету, поява нових послуг, торгівля через глобальну мережу), це дозволяє компанії зберігати свої конкурентні переваги і поступово нарощувати свої позиції на ринку [11 с.35].

Реклама. На жаль, на сьогоднішній день компанія не дуже активно використовує рекламу, що є основним недоліком її маркетингових служб. Підприємство не може своєчасно інформувати споживачів про нововведення, пропозиції, тощо. Як наслідок, «Укрпошта» також втрачає частку споживачів, які переходять до конкурентів, не знаючи, що вони пропонують такі послуги.

Необхідно запровадити ефективну рекламу. Вона має з'являтися на рекламних стендах у метро та на вулицях, а також у рекламі на телебаченні, радіо, в газетах та журналах. Реклама може інформувати споживачів про види послуг, що пропонуються, та зміцнити позиції компанії на ринку.

Розвиток і використання ефективної рекламної стратегії, впровадження технологічних інновацій та звітність є важливими аспектами для зміцнення позицій компанії «Укрпошта» на ринку. Ці стратегічні напрямки дозволять підприємству зберегти конкурентні переваги, залучити нових клієнтів та задовольнити їх потреби, забезпечуючи стабільне зростання та успіх у галузі поштових послуг.

ВИСНОВКИ

Маркетинг в публічному управлінні – це особлива форма застосування маркетингу, один із інструментів публічного управління, основним завданням якого є задоволення інтересів і потреб користувачів. Маркетинг в публічному управлінні багато в чому відрізняється від класичного маркетингу, що визначається специфікою об'єкта застосування, монополією влади на реалізацію державної політики та некомерційною метою маркетингу. Концептуальний підхід до маркетингу в публічному управлінні, як і класичний, змінюється з розвитком громадянського суспільства та демократії, переходячи від так званого «ринку продавця» до «ринку покупця», тобто держава приділяє увагу реальним потребам громадян, їхнім інтересам і бажанням.

Основними видами маркетингу в публічному управлінні є регіональний і національний маркетинг. Регіональна політика не суперечить національній політиці, а основним завданням національної стратегії є розвиток регіонів та рівномірний розвиток.

Територіальний маркетинг – це система методів і засобів управління, спрямованих на вивчення та врахування вимог попиту, пропозиції та ринку з метою спрямування діяльності органів влади та системи місцевого самоврядування на задоволення потреб окремих жителів міста регіональних підрозділів, що здійснюється органами управління відповідного рівня. Територіальний маркетинг можна розділити за напрямом впливу. Територіальний маркетинг стосується просування бренду та іміджу регіону на національному та міжнародному рівнях; Територіальний маркетинг розуміється як ефективне управління ресурсами регіону та виявлення соціальних потреб населення.

Публічний маркетинг — це сукупність засобів і методів управління, спрямованих на пристосування діяльності державних організацій до потреб та інтересів громадян. Також його можна поділити за напрямом впливу на:

публічний маркетинг, який здійснюється шляхом створення та підтримки позитивного іміджу держави на міжнародній арені, і внутрішній маркетинг, який полягає у вивченні та врахуванні реальних потреб громадян у формуванні та функціонуванні державних інституцій та створення позитивного іміджу державних інституцій.

В умовах демократизації сучасного українського суспільства публічне управління потребує постійного розвитку, особливо в системі відносин між його суб'єктами та об'єктами. У цьому контексті необхідно використовувати інноваційні моделі та інструменти управління. Важливо зазначити, що розбудова незалежної української держави відбувалася одночасно зі становленням нової демократії та становленням громадянського суспільства в Україні. Сьогодні одним із найважливіших факторів успішності цього процесу є формування нової системи відносин між державою та громадянами, між публічними інститутами та громадянами.

При цьому важливо задовольнити потреби всіх членів суспільства, як окремих громадян, так і окремих спільнот і соціальних груп. Це є логічним розвитком основних засад публічного управління, закріплених у Конституції України. Зокрема, йдеться у статті 3 нашого Основного Закону. «Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед громадянами за свою діяльність. «Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави».

Досягнення цієї мети вимагає використання всіх шляхів і засобів, які є в розпорядженні органів управління, зокрема органів державної влади та місцевого самоврядування. Це важливе завдання можливе лише за умови дотримання ряду умов і факторів, у тому числі використання можливостей некомерційного маркетингу. Перш за все, це застосування принципів та інструментів маркетингу, а

також ефективна реалізація функцій маркетингу в практиці менеджменту. Цей процес включає використання різноманітних підходів до дослідження характеристик публічних об'єктів маркетингу, системи їх потреб та інтересів, а також використання різноманітних маркетингових прийомів та інструментів у практиці управління. Основні переваги застосування принципів маркетингу в процесі публічного управління:

- окремі категорії активних учасників розвитку громадянського суспільства змінюють свою роль в процесі управління. Це стосується окремих громадян, їх підкатегорій, певних соціально-політичних спільнот та інших громадянських інститутів. У «традиційних» процесах публічного управління їх зазвичай називають об'єктами управління, а з впровадженням у процес управління принципів маркетингу вони набувають функції реального суб'єкта процесу управління;

- шляхом виявлення, вивчення та подальшого врахування особливостей індивідуальних потреб і важливих суспільних потреб громадян та інших осіб створюються належні умови для більш повного та ефективного задоволення цих потреб;

- запроваджено нові ефективні методи та інструменти публічного управління;

- застосування принципів маркетингу сприяє кращій реалізації прав і свобод громадян у державі;

- узгоджені інтереси всіх учасників публічного управління в цілому, що має значні переваги для реалізації функцій і повноважень державних органів тощо.

Досліджуючи взаємозв'язок застосування маркетингових концепцій і практики публічного управління, відомий авторитетний американський маркетинголог Філіп Котлер слушно стверджує, що практика використання маркетингових інструментів, які традиційно використовуються в комерційному маркетингу, налічує майже два століття. Водночас запровадження маркетингу є

одним із найефективніших шляхів підвищення ефективності публічного сектора. Зокрема, на думку Ф. Котлера, маркетинг є «найкращою платформою для планування діяльності органів державної влади, які прагнуть задовольнити потреби населення та надати їм реальну цінність».

Водночас слід зазначити, що механічне перенесення «традиційних» принципів і засобів комерційного маркетингу в адміністративну практику є невиправданим, а в багатьох випадках навіть неправильним.

Наприклад, у комерційній діяльності можна помітити, що основні зусилля маркетингових агентств спрямовані на досягнення та максимізацію прибутку шляхом створення споживчої цінності на основі задоволеності споживача. У публічному управлінні маркетинг має бути спрямований на підвищення задоволеності «клієнтів», до яких відносяться громадськість, усі верстви населення та суспільство в цілому. Це в кінцевому підсумку сприяє створенню комплексних механізмів взаємодії та взаємодії органів державної влади з органами місцевого самоврядування та громадськістю, яка бере активну участь у суспільно-політичному житті.

Проміжним результатом цієї діяльності є створення в суспільній свідомості позитивного іміджу як держави в цілому, так і окремих окремих сфер публічного управління, що також є дуже важливим. Формування та розвиток маркетингових механізмів публічного управління дозволяє його суб'єктам досягати відповідних цілей управління на більш високому рівні та з меншими ресурсами. Досягнення цих цілей є важливим для всіх сучасних демократичних держав, у тому числі для України.

Водночас не можна уникнути дуже важливих обмежень щодо застосування принципів маркетингу в публічному управлінні. Зокрема, можна стверджувати, що співвідношення між примусовою функцією публічної влади та безумовним обов'язком кожного громадянина перед державою залишається актуальним у контексті розвитку громадянського суспільства.

Результати досліджень сучасних вчених і спеціалістів, а також авторський аналіз свідчать про те, що складність питань, пов'язаних із впровадженням принципів маркетингу в систему менеджменту, наразі недооцінена. Цей факт потребує більш глибоких теоретичних досліджень. З часом можна буде сформулювати відповідну систему практичних заходів, інструментів, набір дій і прийомів управління, які будуть широко використовуватися в практиці публічного управління.

Зважаючи на вищезазначене, науково-практичні дослідження маркетингу в публічному управлінні є надзвичайно важливими, що відображено в даній роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атюшкіна В.В., Педько І.О. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу. Маркетинг та цифрові технології. 2018. Т. 2, №3. С. 85-103.
2. Балабанова Л. В.Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. для вузів. Дніпро: Д-ДВЕТ, 2018. 146 с. С. 21.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В.Стратегічний маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
4. Білоусова А.О., Шашина М.В. Особливості формування асортиментної політики. Молоді вчення. 2020. № 5 (2). З. 148-152.
5. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник. Д: Знання, 2021. 495 с.
6. Бондаренко С. М., Бокій В.І. Сучасний підхід до конкуренції у теорії конкурентних переваг. Проблеми теорії та практики менеджменту в умовах переходу України до ринкових відносин: зб. наук, статей, ДАЛГІУ та Київський інститут менеджменту. Київ, 2017.
7. Буднікевич І., Баранник О., Кіфяк О. та ін. Маркетинг у галузях та сферах діяльності: навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 535 с.
8. Булава М. І.Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. Молоді вчення. 2020. № 10 (2). З. 209- 214.
9. Головчук Ю.О., Дібчук Л.В. Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 43. С. 89-92.
10. Головчук Ю.О. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки 2017. № 6, т. 1. С. 69-73.

11. Говоровський А. В. Правове регулювання поштового зв'язку в Україні / А. В. Говоровський // Гілея: науковий вісник. - 2018. - Вип. 136. - С. 98-102. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2018_136_25.
12. Обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку за 2018 рт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/dnp/dnp_u/dnp0418_u.htm
13. Головний огляд українських служб доставки // Хорошоп. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/>
14. Горохова Т.В. Фоменко Ю.Р.Маркетингова товарна політика як фактор конкурентоспроможності підприємства у посткризових умовах. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 18. С. 163-173.
15. Двудіт З.П., Ільницька К.О., Завербний О.С., Передало Х.С. Удосконалення системи управління якістю підприємств. Management і entrepreneurship in Ukraine: статки формування і проблеми розвитку. 2020. Vol. 2, numb. 1. С. 37-45.
16. Довгань В. Навіщо потрібно реформувати поштовий зв'язок // НВ Бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/experts/zachem-nuzhno-reformirovat-pochtovoj-svjazi-2504256.html>
17. Дунська А.Р., Мельничук В.М., «Особливості вибору цільового сегменту на ринку інноваційних товарів». URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2009_36.pdf
18. ДСТУ ОHSAS 18001:2010. Системи управління гігієною та безпекою праці. Видання офіційне, Київ, ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ України. URL: https://dnaop.com/html/34112/doc%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_OHSAS_18001_2010
19. Дудяк Р.П., Бугіль С.Я., Дудяк О.Р. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики.

Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2. Том 1. С. 268-275/

20. Екологічний маркетинг: навч. посіб. Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. Дніпро: Герда, 2015. 160 с.

21. Інтегровані маркетингові комунікації: підручник/за ред. І. М. Синьоєвої. Київ.: ЮНІТІ, 2019. 504 с. Бібліогр.: с. 499-501.

22. Калетнік Г. М., Ціхановська В. М., Ціхановська О. М. Менеджмент та маркетинг: навч. посібник. К.: Хай-Тек Пресс, 2021. 580 с.

23. Капітанець Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб'єкта ринкової економіки. Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії: Збірник наукових праць. Випуск 9: Економічні науки. Чернівці, 2019. С. 306–315.

24. Катанаха О. М. Маркетингова складова конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки 2018. № 6 (1). С. 277-281

25. Клімко Г. Н., Нестеренко В.П. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: підруч. К.: Вища школа, 2014. 360 с. С. 18

26. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. К.: Зовнішня торгівля, 2021. 304 с.

27. Коваленко В.В., Трідід С. О., Торяник Ж. І. Маркетинг: навчальний посібник. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 266 с.

28. Копіч І. М., Сороківський В. М., Стефаняк В. І. Математичні моделі у менеджменті та маркетингу: навчальний посібник. Новий світ 2000, 2021. 376 с.

29. Коренюк П.І., Гаюн М. Ф. Удосконалення організації маркетингової діяльності підприємств цукрової промисловості України у контексті підвищення їх конкурентоспроможності. Економічний простір. 2018. № 137. С. 115-126.

30. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиван А. Маркетинг 3.0. Від продуктів до споживачів і надалі до людської душі. пров. з англ. А. Заякіна. К.: Альпіна Бізнес Букс, 2020. 240 с.

ДОДАТКИ