

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення маркетингової  
діяльності підприємства на ринку експрес-доставки  
(за матеріалами ХФ ТОВ «Нова Пошта», м. Хмельницький)

|                     |  |
|---------------------|--|
| Рівень вищої освіти | <u>другий (магістерський)</u>  |
| Галузь знань        | <u>07 «Управління та адміністрування»</u><br>Шифр і назва галузі знань |
| Спеціальність       | <u>075 «Маркетинг»</u><br>Шифр і назва спеціальності                   |
| Освітня програма    | <u>«Маркетинг»</u><br>Назва освітньої програми                         |

Шифр КвРМР. 24303.01.16.00

Виконав: здобувач 2 курсу, гр. МРм-24-01



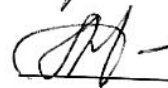
Сергій ФУРМАНОВ

Керівник: канд. екон. наук, доц.



Зінаїда АНДРУШКЕВИЧ

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц.



Світлана РЕШМІДІЛОВА

До захисту допускаю:  
завідувач кафедри маркетингу  
кандидат екон. наук



Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній рівень другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 075 Маркетинг

Код і найменування

Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»

Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

канд. екон. наук, доцент Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

«1» вересня 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Фурманова Сергія Васильовича

Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема роботи: Удосконалення маркетингової діяльності підприємства на ринку експрес-доставки (за матеріалами ХФ ТОВ «Нова Пошта», м. Хмельницький) керівник роботи Андрушкевич Зінаїда Миколаївна, канд. екон. наук, доцент  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65, додаток 19

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: монографії та статті українських та зарубіжних науковців, звітність ТОВ «Нова Пошта», а також результати власних досліджень автора.

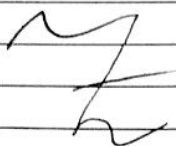
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади маркетингової діяльності операторів на ринку експрес-доставки.  
2. Аналітичне дослідження діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки. 3. Розробка заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)  
Характеристики логістичних послуг як об'єкта маркетингової діяльності у сфері експрес-доставки. Основні цифрові інструменти маркетингової діяльності підприємств у сфері послуг. Характеристика основних операторів ринку експрес-доставки України. Виклики та можливості ринку експрес-доставки України. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 рр. Динаміка чистого доходу, собівартості та валового прибутку ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. Характеристика елементів маркетинг-міксу (7Р) ХФ ТОВ «Нова Пошта». SWOT-аналіз маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта». Основні напрями удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта». Заходи щодо вдосконалення сервісної діяльності та підвищення клієнтоорієнтованості ХФ ТОВ «Нова Пошта». Інтегрована система удосконалення цифрового маркетингу, CRM та комунікаційної діяльності ХФ ТОВ

«Нова Пошта». Розроблені заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

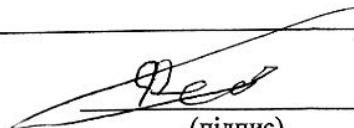
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта   | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|        |  |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |

7. Дата видачі завдання 01.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Назва розділу кваліфікаційної роботи   | Термін виконання | Примітка |
|--|------------------|----------|
| 1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра | до 01.10.2025    | Виконано |
| 2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи  | до 25.10.2025    | Виконано |
| 3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень   | до 30.10.2025    | Виконано |
| 4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку   | до 05.11.2025    | Виконано |
| 5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра   | до 10.11.2025    | Виконано |
| 6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра  | до 25.11.2025    | Виконано |
| 7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи   | до 10.12.2025    | Виконано |
| 8 Підготовка до захисту та попередній захист   | з 15.12.2025     | Виконано |
| 9 Захист   | з 19.12.2025     | Виконано |

Здобувач

  
(підпис)

Сергій ФУРМАНОВ

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи

  
(підпис)

Зінаїда АНДРУШКЕВИЧ

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Удосконалення маркетингової діяльності підприємства на ринку експрес-доставки (за матеріалами ХФ ТОВ «Нова Пошта», м. Хмельницький)

студента групи МРм-24-1 Фурманова Сергія Васильовича

Науковий керівник: к. е. н., доц. Андрушкевич З.М.

Загальний обсяг роботи 104 сторінки, містить 10 таблиць, 2 рисунки, 1 додаток, 40 джерел посилання.

Перелік ключових слів: МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, РИНОК ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ, КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД, DIGITAL-МАРКЕТИНГ, ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади маркетингової діяльності підприємств на ринку експрес-доставки. Визначено специфіку логістичних послуг, охарактеризовано сучасні підходи до стратегічного маркетингу в сервісній сфері та розкрито роль цифрової трансформації у забезпеченні конкурентоспроможності операторів експрес-доставки. Проаналізовано ключові інструменти маркетингового комплексу (7P), їх вплив на формування клієнтського досвіду та підвищення рівня лояльності споживачів.

У другому розділі здійснено аналітичне дослідження діяльності Хмельницької філії ТОВ «Нова Пошта». Досліджено стан та тенденції розвитку ринку експрес-доставки України у 2022–2024 рр., охарактеризовано структуру та особливості діяльності філії, проведено аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Нова Пошта», оцінено маркетингову діяльність за моделлю 7P та визначено ключові проблеми, пов'язані з сервісною, інфраструктурною та комунікаційною складовими діяльності.

У третьому розділі розроблено систему заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта». Обґрунтовано напрями підвищення сервісної культури персоналу, модернізації фізичного середовища обслуговування та розширення інфраструктури самообслуговування. Запропоновано удосконалення цифрового маркетингу та CRM-аналітики, впровадження персоналізованих тригерних комунікацій, RFM-сегментації та програм лояльності, а також оптимізацію локальної комунікаційної політики філії. Реалізація запропонованої системи заходів дозволить підвищити якість клієнтського досвіду, зміцнити конкурентні позиції філії та забезпечити її довгостроковий розвиток на регіональному ринку експрес-доставки.

Підпис



Дата

15.12.2025

## ЗМІСТ

|  | С. |
|--|----|
| Вступ  | 5  |
| 1 Теоретичні основи формування лояльності клієнтів на засадах маркетингу                                     | 9  |
| Висновки до першого розділу  | 24 |
| 2 Аналітичне дослідження діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки                            | 25 |
| 2.1 Дослідження ринку експрес-доставки в Україні: сучасний стан, тенденції, проблеми та перспективи розвитку | 25 |
| 2.2 Загальна характеристика діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки                         | 38 |
| 2.3 Характеристика маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта»  | 48 |
| Висновки до другого розділу  | 61 |
| 3 Розробка заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта»                           | 63 |
| 3.1 Формування напрямів удосконалення маркетингової діяльності філії   | 63 |
| 3.2 Удосконалення сервісної діяльності та підвищення клієнтоорієнтованості філії                             | 68 |
| 3.3 Розвиток цифрового маркетингу, CRM та оптимізація комунікацій філії                                      | 75 |
| Висновки до третього розділу   | 86 |
| Висновки   | 88 |
| Перелік джерел посилання   | 91 |
| Додатки  | 96 |

## ВСТУП

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки маркетингова політика просування підприємств зазнає суттєвих змін. Активне впровадження інтернет-технологій, мобільних платформ, соціальних мереж і аналітичних інструментів докорінно змінює підходи до взаємодії зі споживачем. У цифровому середовищі традиційні канали просування втрачають ефективність, натомість ключовими стають динамічність, персоналізація, інтерактивність і аналітична керованість. В умовах високої конкуренції підприємства змушені швидко адаптуватися до нових комунікаційних форматів і впроваджувати гнучкі стратегії цифрового просування, які забезпечують як залучення клієнтів, так і формування стійкого бренду.

Актуальність дослідження зумовлена потребою підприємств у розробці ефективної маркетингової політики просування, що відповідає викликам цифрової економіки. Саме цифровізація надає бізнесу нові можливості для масштабування, автоматизації обслуговування, формування довготривалих взаємин зі споживачами. З огляду на зміни у споживчій поведінці, стрімке зростання впливу соціальних мереж, розвиток e-commerce і мобільних технологій, формування сучасної маркетингової політики просування потребує перегляду інструментів, каналів і підходів з урахуванням особливостей віртуального середовища.

Питання сутності маркетингової діяльності, цифрових комунікацій і клієнтоорієнтованого розвитку широко досліджуються українськими та зарубіжними науковцями. Основи сучасного стратегічного й цифрового маркетингу сформовані у працях Ф. Котлера та Г. Армстронга. Цифровізацію, маркетингову аналітику та інноваційні логістичні підходи висвітлюють А. Кримська, С. Обіход, Д. Райко, Л. Лазебник, В. Лісіца, Є. Марінов і В. Македон. Особливості маркетингу на ринку експрес-доставки розкрито в

дослідженнях Н. Косар, Н. Кузьо, О. Косар, О. Кобилюх, О. Гірної та М. Руденко, які аналізують конкурентні тенденції та вплив цифровізації. Значну увагу ролі CRM, персоналізації та сервісного менеджменту приділяють Ю. Гелей, О. Ревякін, А. Леонідов, О. Попко й В. Філатов, акцентуючи на формуванні лояльності та покращенні клієнтського досвіду.

Водночас у сфері експрес-доставки відсутні універсальні механізми, які могли б однаково ефективно застосовуватися в усіх регіонах. Це пов'язано зі специфікою галузі, різним рівнем розвитку логістичної інфраструктури, швидкими змінами в e-commerce, територіальними особливостями попиту, впливом воєнних ризиків та відмінностями у сервісних очікуваннях клієнтів. Тому питання адаптації маркетингових інструментів до умов регіональної філії логістичної компанії є актуальним, потребує системного аналізу та визначає практичну значущість даного дослідження. Саме це зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, визначило її мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства на ринку експрес-доставки.

Досягнення поставленої мети передбачало вирішення таких завдань:

- розглянути теоретичні основи маркетингової діяльності підприємств у сфері експрес-доставки;
- провести аналітичне дослідження діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» на регіональному ринку експрес-доставки;
- оцінити сучасний стан та особливості реалізації маркетингової діяльності філії за складовими маркетинг-міксу;
- розробити комплекс практичних заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності філії в умовах цифровізації та зростаючої конкуренції.

Об'єктом дослідження виступили процеси удосконалення маркетингової діяльності підприємства на ринку експрес-доставки.

Предметом дослідження – теоретичні та практичні підходи до удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» в сучасних ринкових умовах.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи магістра стали положення щодо маркетингової діяльності підприємств у сфері логістичних послуг та експрес-доставки, викладені у працях вітчизняних і зарубіжних учених, а також законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність учасників на ринку експрес-доставки, а також офіційних даних про діяльність ТОВ «Нова Пошта».

При обґрунтуванні теоретичних положень, розробці практичних заходів та проведенні аналітичного дослідження застосовано комплекс методів економічного аналізу та маркетингових досліджень. Використано табличний і графічний методи для структуризації та візуалізації даних, індексний метод та метод порівнянь – для оцінки динаміки ключових показників. Метод групування та структурно-логічний підхід застосовано для систематизації елементів маркетингової діяльності філії. SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку ХФ ТОВ «Нова Пошта». Обробка статистичних і аналітичних матеріалів здійснювалася із застосуванням сучасних комп'ютерних технологій та спеціалізованих програмних інструментів.

Інформаційну базу дослідження склали матеріали діяльності Хмельницької філії ТОВ «Нова Пошта», офіційна звітність підприємства, дані Державної служби статистики України, аналітичні огляди ринку експрес-доставки, внутрішні маркетингові документи філії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з маркетингу, а також матеріали науково-практичних конференцій і професійних галузевих видань.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні та розробленні комплексних заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки, які поєднують сервісні, цифрові, комунікаційні та CRM-рішення та сприяють

підвищенню якості обслуговування, ефективності взаємодії з клієнтами й зміцненню конкурентних позицій філії на регіональному ринку.

Практичне значення кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що запропоновані заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність філії та сприятимуть підвищенню її конкурентоспроможності на ринку експрес-доставки. Розроблені рішення – стандартизація сервісної культури та оновлення фізичного середовища відділень, розширення інфраструктури самообслуговування, впровадження RFM-сегментації та CRM-аналітики, розвиток персоналізованих цифрових сценаріїв і локальних комунікацій – забезпечують підвищення якості клієнтського досвіду, зростання ефективності цифрових каналів, збільшення повторних відправлень і оптимізацію операційних процесів.

Основні результати дослідження були презентовані та обговорені на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів», яка відбулася 29 травня 2025 року в місті Хмельницькому (Додаток А). За підсумками проведеної роботи оприлюднено одну наукову публікацію загальним обсягом 0,18 друкованих аркуша [30].

Магістерська кваліфікаційна робота обсягом 104 сторінки містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 40 найменувань та один додаток. Структура роботи доповнена 2 ілюстративними матеріалами, 10 таблицями та необхідними аналітичними розрахунками.

## **1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОПЕРАТОРІВ НА РИНКУ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ**

У сучасних умовах воєнної нестабільності, цифрової трансформації та високої конкуренції на ринку логістичних послуг маркетингова діяльність підприємств набуває стратегічного значення. Особливої актуальності вона набуває в галузі експрес-доставки, де вирішальну роль відіграють швидкість, якість і клієнтоорієнтованість сервісу. Зміни в поведінці споживачів, розвиток e-commerce, зростаючі очікування клієнтів вимагають від підприємств впровадження інноваційних маркетингових рішень, адаптованих до специфіки логістичного ринку. Вивчення теоретичних засад маркетингової діяльності дозволяє глибше зрозуміти її структуру, функції, особливості та значення в забезпеченні конкурентоспроможності компаній у сфері експрес-доставки.

Для утримання і посилення ринкових позицій логістичні оператори мають активно застосовувати концепцію маркетингу, адаптовану до специфіки послуг доставки. Зокрема, Н. Косар та співавтори підкреслюють необхідність орієнтації на клієнта та використання сучасних інструментів маркетингу, аби найкраще задовольнити потреби наявних клієнтів, залучити нових і підвищити конкурентоспроможність компанії [8]. Акцент робиться на тому, що маркетингова діяльність вже не обмежується просуванням послуг – вона стала інтегральною частиною бізнес-стратегії експрес-підприємств, визначаючи їх місце на ринку та довгостроковий успіх.

Для маркетингу експрес-доставки характерні три ключові чинники успіху: швидкість, надійність та клієнтоорієнтованість [2]. Саме на них акцентують увагу і споживачі, і компанії в цій галузі:

Висока швидкість доставки є визначальною конкурентною перевагою у сфері експрес-послуг. Споживачі прагнуть зекономити свій час, тому очікують максимально стислих термінів виконання замовлень. Компанії-конкуренти змагаються, скорочуючи час доставки від відправника до отримувача, адже

швидкість прямо впливає на задоволеність клієнтів та їх лояльність до бренду.

Маркетинг експрес-доставки акцентує увагу на гарантії безпеки та своєчасності доставки відправлень. Надійність послуги – тобто впевненість клієнта, що посилка буде доставлена у належному стані і в обумовлений термін – є критично важливою характеристикою якості обслуговування споживачів. Компанії вибудовують свою репутацію на основі високої якості сервісу: дотримання стандартів, ввічливості й професійності персоналу, чіткого інформування про статус доставки тощо.

Орієнтація на споживача пронизує всі аспекти маркетингу експрес-доставки. Це означає глибоке розуміння потреб клієнтів і прагнення їх задовольнити найкращим чином. Служби доставки сегментують свою аудиторію та адаптують пропозиції під різні групи споживачів: від індивідуальних відправників до бізнес-клієнтів.

Клієнтоорієнтованість проявляється у гнучких тарифних пропозиціях, додаткових послугах (наприклад, кур'єрське отримання посилки від дверей, післяплата, страхування тощо) та персоналізованому сервісі. Як зазначається в дослідженнях, сучасний етап розвитку маркетингу характеризується переходом до індивідуально-орієнтованого підходу – персоналізації взаємодії з клієнтом залежно від його потреб і поведінки. Таким чином, клієнтоорієнтованість стає центральною філософією маркетингової діяльності на ринку експрес-доставки [2].

Таким чином, маркетинг експрес-доставки за своєю суттю спирається на концепцію сервісно-орієнтованого маркетингу, у якому ядром цінності виступає сервіс, а не товар. Це передбачає необхідність управління не лише результатом (фактом доставки), а й процесом обслуговування, комунікаціями, поведінкою персоналу та дизайном точок контакту.

У сучасній науковій та прикладній літературі маркетингова діяльність розглядається як багатокомпонентний управлінський процес, який поєднує стратегічні, аналітичні, організаційні та технологічні дії, спрямовані на формування споживчої цінності, задоволення попиту та підтримання

клієнтської лояльності [10]. Для підприємств, що функціонують на ринку експрес-доставки, ефективність маркетингової діяльності визначає рівень конкурентоспроможності, швидкість адаптації до коливань ринкового середовища та спроможність до впровадження інновацій у сервісні процеси [9]. Саме тому маркетинг стає ключовим елементом управлінської системи таких компаній, забезпечуючи стратегічну відповідність між ринковими викликами та внутрішніми можливостями підприємства.

Аналіз наукових досліджень засвідчує, що маркетингова діяльність трактується як комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на системне управління ринковими процесами з орієнтацією на потреби споживачів, цифровізацію маркетингових інструментів, оптимізацію каналів просування та оперативну реакцію на зміни конкурентного середовища [32]. Поряд із традиційними елементами маркетинг-міксу зростає вплив нових пріоритетів: стратегічного планування, персоналізації комунікацій, автоматизації маркетингових процесів, управління клієнтським досвідом та застосування інтелектуальних цифрових платформ для прийняття рішень [27]. Для операторів експрес-доставки ці чинники є критичними, адже ринок характеризується високою динамікою, інтенсивною конкуренцією й підвищеними вимогами до сервісної якості.

У такому контексті маркетинг виконує роль координуючого механізму в управлінській системі підприємства, забезпечуючи синергію між зовнішнім середовищем і внутрішніми ресурсами організації [10]. Його функціонування охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на формування та підтримання ефективної взаємодії з ключовими стейкхолдерами – споживачами, партнерами, конкурентами та державними регуляторами. Така інтеграційна роль маркетингу особливо важлива для підприємств ринку експрес-доставки, де якість сервісу, швидкість логістичних процесів та інноваційність комунікацій істотно визначають ринкові позиції оператора.

Науковці інтерпретують функції маркетингу як структуровані напрями діяльності в межах маркетингової системи підприємства. Згідно з класичним

підходом Ф. Котлера, до ключових функцій маркетингу належать аналітична, виробнича, збутова, комунікаційна та управлінська [32].

Аналітична функція включає дослідження ринку, поведінки споживачів, оцінювання конкурентного середовища та виявлення нових можливостей для розвитку. Поглиблений аналіз є необхідною передумовою формування стратегічних рішень щодо позиціонування, структури асортименту, ціноутворення та вибору каналів дистрибуції.

Виробнича функція охоплює планування та вдосконалення товарної й сервісної політики відповідно до потреб цільових сегментів. У сфері експрес-доставки вона передбачає розроблення та оптимізацію сервісних елементів: швидкості доставки, пунктуальності, можливостей трекінгу, надійності, безпеки та зручності для клієнта. Особливість цієї функції у сфері послуг полягає в акценті на процес створення цінності, який здійснюється в межах сервісної взаємодії.

Збутова функція передбачає організацію системи продажів, управління логістичними каналами, співпрацю з партнерами та оптимізацію дистрибуційних мереж. Для операторів експрес-доставки це включає формування доступної мережі відділень, поштоMATів, мобільних офісів, кур'єрської доставки та цифрових каналів оформлення відправлень.

Комунікаційна функція реалізується через системні дії з формування попиту та підтримання лояльності: рекламні кампанії, PR-заходи, цифрові комунікації, контент-маркетинг, персоналізовані меседжі, чат-боти, e-mail-маркетинг та інтегровані CRM-платформи. Для ринку експрес-доставки особливо вагомими є прозорість інформації, швидка зворотна комунікація та постійне інформування клієнта про статус доставки.

Управлінська функція інтегрує всі попередні напрями, забезпечуючи стратегічну координацію, контроль за маркетинговими активностями, оптимізацію ресурсів та впровадження інноваційних технологій. У сфері експрес-доставки ця функція нерозривно пов'язана з цифровою трансформацією бізнес-процесів, удосконаленням сервісних платформ,

управлінням якістю та побудовою цифрових бізнес-моделей.

Поряд із функціональним наповненням, важливе значення мають принципи організації маркетингової діяльності, що визначають її ідеологічну основу [9, 10]. До ключових принципів належать:

- орієнтація на споживача – забезпечення пріоритету потреб, очікувань і цінностей цільової аудиторії при ухваленні всіх управлінських рішень;
- системність – координація всіх елементів маркетингової діяльності з єдиною стратегічною метою, синхронізація з іншими бізнес-функціями;
- адаптивність до ринку – гнучке реагування на зміни ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів, інновацій та конкурентних викликів;
- комплексність – використання інтегрованого комплексу інструментів (marketing mix), що охоплюють продукт, ціну, канали збуту, комунікації, а в сервісній сфері – також персонал, процеси, фізичне оточення;
- ефективність – орієнтація на досягнення оптимального співвідношення між витратами на маркетинг та отриманим результатом (прибутком, часткою ринку, рівнем лояльності);
- безперервність і цілеспрямованість – маркетинг не має разового характеру, він реалізується постійно як частина загальної системи управління підприємством.

Узагальнюючи підходи до функцій і принципів маркетингової діяльності, можна констатувати, що вони визначають системну, стратегічну й аналітично обґрунтовану основу управлінських рішень у сфері маркетингу. Їх дотримання є необхідною умовою формування ефективної ринкової політики підприємства, особливо в умовах високої конкуренції та змінності споживчих очікувань, що є характерними для ринку експрес-доставки.

Визначальною характеристикою послуг як об'єкта маркетингу є їх нематеріальний характер. Як зазначають Котлер Ф. і Армстронг Г., послуга – це діяльність або вигода, яку одна сторона може запропонувати іншій, є нематеріальною, не призводить до передачі права власності і може супроводжувати товар або існувати окремо [32]. Нематеріальність зумовлює

низку специфічних маркетингових наслідків: споживач не може здійснити фізичну оцінку послуги до моменту її отримання, що підвищує рівень інформаційної асиметрії та невизначеності при прийнятті рішення про купівлю. Саме тому у сфері послуг критичну роль відіграють бренд, репутація оператора, стандарти сервісної взаємодії та відгуки інших клієнтів, які формують основні елементи довіри.

Ще однією фундаментальною ознакою є невіддільність процесу надання послуги від її споживання: послуга створюється та споживається одночасно, а часто – у прямій взаємодії персоналу з клієнтом. Це формує підвищені вимоги до якості обслуговування, професійної компетентності, сервісної культури та стандартизації бізнес-процесів. У сфері експрес-доставки невіддільність проявляється в роботі кур'єрів, операторів відділень, поштоMATів, сервісних центрів, тобто в точках контакту, де формується клієнтське враження від бренду. Як підкреслює О. Ваулін [1], пряма взаємодія персоналу з клієнтами стає визначальним чинником конкурентоспроможності оператора в умовах сучасних викликів. Цей аспект узгоджується з позицією О. Кайтановської [4], яка доводить, що цифровізація та уніфікація сервісних процедур потребує розвитку професійних компетентностей персоналу, що забезпечують стабільний рівень сервісної якості.

Варіативність послуг означає, що рівень якості може змінюватися залежно від багатьох чинників: часу, місця, персоналу, завантаженості тощо. Зокрема, О. Карпій і Н. Михайлик [5] наголошують, що нерівномірність навантаження, різний рівень підготовки персоналу та логістичні умови обслуговування суттєво впливають на якість послуг у регіональних поштових мережах. О. Кобилухо і О. Гірна [6; 7] доповнюють, що сприйняття клієнтом сервісної якості залежить не лише від факту доставки, а й від стандартів комунікації, доступності сервісних точок та швидкості інтерактивного інформування. Тому, логістичні компанії маю впроваджувати чіткі стандарти, протоколи обслуговування та механізми контролю, що мають враховуватись у маркетингових стратегіях підприємств.

Нездатність послуг до зберігання означає неможливість накопичення або повернення послуг у традиційному товарному розумінні. Це потребує точного прогнозування попиту, оптимізації графіків роботи, гнучкого управління ресурсами та балансування навантаження сервісних потужностей. Як зазначає Л. Лазебник і В. Войтенко [12], цифрові інфраструктурні рішення дозволяють мінімізувати втрати сервісної потужності та оптимізувати графіки надання послуг. А Лісіца В. та співавтори також підкреслюють роль цифрових ланцюгів поставок у забезпеченні стабільності сервісу в умовах пікового попиту [13]. У маркетинговому контексті це зумовлює використання акцій, спеціальних пропозицій у періоди низького попиту та сегментацію клієнтської бази для оптимального навантаження сервісних потужностей.

З урахуванням зазначених характеристик, класична товарна модель marketing mix (4P) у сфері послуг розширюється до 7P, включаючи:

- People (люди) – компетентність, сервісна культура, комунікаційні навички персоналу;
- Process (процеси) – стандартизовані механізми створення та надання послуг, у тому числі логістичні та інформаційні процеси;
- Physical evidence (фізичне середовище) – матеріальні атрибути сервісу: формат відділень, зовнішній вигляд працівників, брендovanі носії, інтерфейси мобільних додатків та онлайн-платформ.

Специфіка маркетингу у сфері послуг визначає потребу в більш гнучкому, інтегрованому та сервісно-орієнтованому підході до формування маркетингових стратегій. Для операторів експрес-доставки це особливо важливо, оскільки кожна точка сервісного контакту формує клієнтське сприйняття бренду, рівень довіри та схильність до повторних звернень. Це зумовлює необхідність високого рівня координації між підрозділами, стандартизації сервісних процесів, цифрової підтримки клієнта та управління якістю на всіх етапах логістичного ланцюга.

У розвитку сервісної економіки логістичні й кур'єрські послуги, зокрема експрес-доставка, набувають стратегічного значення. Маркетинг логістичних

послуг трансформується з операційної функції у ключову складову конкурентного позиціонування компанії. Його специфіка визначається загальними властивостями послуг та особливостями логістичного сервісу: високою чутливістю до часу, необхідністю точності, інтегрованістю у ланцюги постачання та використанням цифрових технологій.

У науковій літературі маркетинг логістичних послуг трактується як комплекс цілеспрямованих дій зі створення, просування та надання логістичних рішень, що відповідають очікуванням клієнтів за параметрами швидкості, вартості, надійності, зручності. Логістичний маркетинг поєднує клієнтоорієнтованість із вимогами операційної ефективності, створюючи цінність не лише через кінцевий результат, але й через сервісну взаємодію та інформаційний супровід.

Ключовим поняттям сучасного підходу є маркетингова логістика, що передбачає синергію маркетингових та логістичних процесів для максимального задоволення потреб споживачів. Взаємодія маркетингових і логістичних функцій відображена у роботах Д. Райко, та співавторів, які визначають маркетингові інструменти логістичних компаній як сукупність рішень, спрямованих на підвищення сервісної ефективності та адаптивності [27]. Логістика у цьому контексті розглядається як елемент створення цінності, а не як суто технічна функція.

До основних завдань маркетингу в логістичних компаніях належать:

- вивчення логістичних потреб клієнтів (швидкість, гнучкість, рівень сервісу);
- розробка диференційованих логістичних рішень для різних сегментів ринку;
- забезпечення надійного каналу комунікації та підтримки;
- управління якістю сервісних послуг;
- формування лояльності та довіри через ціннісний сервіс.

У сфері експрес-доставки часові параметри обслуговування є одним з головних критеріїв вибору оператора, тому маркетинг таких підприємств має

орієнтуватися на real-time customer experience, що включає цифровий трекінг відправлень, push-сповіщення, інтерактивні платформи та мобільні додатки.

Окреме місце у теорії займає концепція інтегрованого маркетингового сервісу, що передбачає узгодженість усіх елементів маркетингової діяльності – від формування послуги до післясервісної підтримки. Це забезпечує безперервність та стабільність позитивного досвіду клієнта.

Сучасний науковий дискурс також підкреслює важливість логістичних послуг із доданою вартістю (value-added logistics services): страхування, доставка у визначений час, пакування, інтеграція з e-commerce, митні послуги тощо. Вони виступають інструментом диференціації та підвищення ринкової цінності пропозиції.

Отже, маркетинг логістичних і експрес-послуг ґрунтується на принципах сервісної орієнтації, інтегрованості, технологічності та клієнтоцентричності. Його мета полягає у стабільному забезпеченні очікувань клієнта щодо якості, швидкості, надійності та зручності, що перетворює логістичну послугу на комплексну ринкову пропозицію з високою доданою цінністю.

Ключові характеристики логістичних послуг як об'єкта маркетингової діяльності підприємств експрес-доставки та відповідні інструменти управління систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристики логістичних послуг як об'єкта маркетингової діяльності у сфері експрес-доставки

| Характеристика логістичних послуг | Маркетингові виклики  | Відповідні маркетингові інструменти та підходи  |
|-----------------------------------|---|---|
| 1                                 | 2   | 3   |
| Нематеріальний характер           | Ускладнене попереднє оцінювання якості послуги; високий рівень невизначеності у споживача | Формування позитивного іміджу бренду, комунікація ціннісної пропозиції, стимулювання рекомендацій |

Продовження таблиці 1.1.

| 1                                     | 2   | 3  |
|---------------------------------------|---|--|
| Невіддільність надання та споживання  | Вплив людського фактору на сприйняття якості; критичність моменту контакту з клієнтом | Стандартизація обслуговування, навчання персоналу, скрипти взаємодії             |
| Варіативність                         | Нестабільність якості через вплив зовнішніх і внутрішніх чинників                     | Впровадження систем оцінювання сервісу (SERVQUAL), контроль якості, CRM          |
| Неможливість накопичення              | Неможливість створення запасу послуг; необхідність точного планування                 | Прогнозування попиту, управління сервісним навантаженням, антикризові пропозиції |
| Чутливість до часу (time-sensitivity) | Час як ключовий чинник задоволеності клієнта  | Технології відстеження (трекінг), push-сповіщення, SLA, мобільні додатки         |
| Інтеграція клієнтського досвіду       | Важливість не лише результату, а й способу надання послуги                            | Використання концепції 7P, персоналізація, управління враженням                  |
| Додана сервісна цінність              | Необхідність створення конкурентних переваг через розширені послуги                   | Доставка у визначений час, страхування, e-commerce API, гнучкі умови оплати      |

Джерело: сформовано автором за матеріалами [1; 4; 5; 6; 7; 12; 13; 27; 32]

Цифрова трансформація бізнес-середовища суттєво змінила підходи до формування і застосування маркетингових інструментів, що потребує переосмислення змісту та логіки маркетингової діяльності підприємств. У сучасній науковій літературі маркетингова діяльність дедалі частіше трактується як система управлінських дій, що поєднує традиційні механізми маркетингу з інструментарієм цифрової економіки. Зокрема, А. Кримська та співавтори визначають цифровий маркетинг як комплекс методів, технологій та інструментів взаємодії зі споживачем, спрямованих на залучення, утримання та зростання клієнтської бази, а також підвищення ефективності маркетингових рішень [11]. Аналогічної позиції дотримуються С. Обіход та співавтори, які підкреслюють, що цифрова трансформація дозволяє суттєво знизити витрати на організацію маркетингової діяльності та підвищити точність таргетингу через використання даних та автоматизацію процесів [17].

У сфері експрес-доставки цифровий маркетинг має особливе значення,

оскільки послуги надаються у режимі реального часу, а цінність для споживача формується на основі швидкості, точності та прозорості сервісу. Як зазначають Н. Косар, Н. Кузьо та О. Косар, цифрові інструменти дозволяють операторам експрес-доставки забезпечити оперативну комунікацію з клієнтом, підтримувати високий рівень сервісу, підвищувати якість логістичних процесів та формувати сталу лояльність [8].

Цифровий маркетинг охоплює використання веб-платформ, мобільних застосунків, соціальних мереж, алгоритмів персоналізації, аналітичних систем та автоматизованих каналів взаємодії зі споживачем. Ф. Котлер і Г. Армстронг наголошують, що ключова відмінність цифрового маркетингу полягає у його інтерактивності, персоналізованості та можливості двосторонньої комунікації, коли споживач є не пасивним об'єктом впливу, а активним учасником взаємодії [32]. У цьому контексті А. Дергоусова, В. Токарева та І. Панасюк розглядають цифрову взаємодію як основу клієнтоорієнтованого маркетингу, де персоналізовані комунікації та поведінкова аналітика відіграють ключову роль у формуванні лояльності [3].

У структурі цифрової маркетингової діяльності підприємств виокремлюють низку ключових напрямів, що підтверджено дослідженням Є. Марінова і Є. Лісеного [15]:

- інтернет-маркетинг (SEO, PPC, email, відеомаркетинг);
- SMM – просування в соціальних мережах;
- мобільний маркетинг, включно з push-сповіщеннями та геолокаційними сервісами;
- контент-маркетинг, що забезпечує інформаційно-ціннісну взаємодію;
- інфлюенсер-маркетинг;
- автоматизований маркетинг (CRM, чат-боти, тригерні сценарії).

Значна увага в сучасній науці приділяється зміні самої логіки маркетингової стратегії в умовах цифровізації. За висновками С. Смерічевської [29] та О. Косенка [9], цифрова трансформація формує новий

підхід до управління споживачем, де домінують:

- реляційна модель маркетингу, орієнтована на довгострокову взаємодію;
- тотальна персоналізація, можливість якої забезпечують Big Data та алгоритми поведінкового аналізу;
- омніканальність, що створює безшовний досвід взаємодії;
- інтерактивність, де клієнт бере участь у формуванні контенту та оцінці сервісу;
- аналітизація маркетингу, тобто залежність управлінських рішень від даних.

Окрему увагу приділено впливу цифрової трансформації на клієнтський досвід. За результатами досліджень Л. Лазебника та В. Войтенка [12] цифрові інфраструктури дозволяють забезпечити персональний клієнтський шлях, а Є. Македон [14] підкреслює, що цифровізація міжнародної логістики підвищує рівень комфорту та прозорості сервісу. Натомість В. Нянько та З. Андрушкевич [35] доводять, що інтеграція штучного інтелекту у маркетингові процеси дозволяє створити динамічні моделі персоналізації та прогнозування потреб споживачів.

У практичній площині ефективність цифрового маркетингу забезпечують такі інструменти [8, 17]:

- CRM-системи, що надають можливість накопичувати й обробляти клієнтські дані та створювати індивідуальні пропозиції;
- онлайн-кабінети клієнтів, актуальні для операторів доставки;
- чат-боти та голосові помічники, які забезпечують обслуговування 24/7;
- ВІ-платформи, що дозволяють оптимізувати маркетингові бюджети та прогнозувати поведінку споживачів.

Характеристика ключових цифрових інструментів маркетингу, що застосовуються у сфері сервісних послуг, наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні цифрові інструменти маркетингової діяльності підприємств у сфері послуг

| Інструмент цифрового маркетингу              | Основне призначення   | Переваги у сфері експрес-доставки                             |
|--|---|---|
| CRM-системи                                  | Управління взаєминами з клієнтами, персоналізація комунікацій       | Відстеження історії замовлень, управління лояльністю          |
| Email-маркетинг                              | Надсилання персоналізованих пропозицій, акцій, інформаційних листів | Автоматизовані розсилки щодо статусу доставки                 |
| Мобільні додатки                             | Зручна взаємодія з клієнтом через смартфон                          | Швидке оформлення, відстеження, push-сповіщення               |
| SMM (маркетинг у соцмережах)                 | Просування бренду, комунікація з аудиторією                         | Підвищення впізнаваності, підтримка іміджу                    |
| Чат-боти                                     | Автоматичні відповіді на типові запити, 24/7 підтримка              | Скорочення навантаження на контакт-центр, швидкість відповіді |
| Web-аналітика (Google Analytics, BI-системи) | Аналіз поведінки користувачів на сайті, ефективності кампаній       | Оптимізація каналів залучення, прогнозування попиту           |
| Контекстна реклама (PPC)                     | Таргетоване залучення трафіку через пошукові системи та сайти       | Швидка реакція на сезонні коливання, розширення охоплення     |
| Big Data та персоналізація                   | Аналіз великих масивів даних про клієнтів                           | Формування індивідуальних пропозицій, прогноз замовлень       |

Джерело: сформовано автором за матеріалами [3; 8; 9; 11; 14; 15; 17; 29; 32; 35]

Узагальнюючи, цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств полягає у переході від продуктового до клієнтського фокусу, від масової комунікації – до персоналізованої, від реактивної моделі – до проактивної та аналітичної. У сфері експрес-доставки ці трансформації є визначальними, оскільки цифрові інструменти забезпечують швидкість, точність, прозорість та зручність, що формує основу сервісної конкурентоспроможності операторів.

Як свідчать дані таблиці 1.2, ефективне застосування цифрових інструментів маркетингу дозволяє підприємствам сфери послуг, зокрема операторам на ринку експрес-доставки, підвищувати якість взаємодії з клієнтами, зменшувати часові витрати на обслуговування, посилювати клієнтоорієнтованість та оптимізувати маркетингові процеси. Кожний із представлених інструментів виконує окрему функцію у межах цифрової екосистеми підприємства та є невід'ємним елементом стратегічного управління маркетингом у цифрову епоху.

Таким чином, цифрова трансформація маркетингової діяльності означає не лише впровадження нових каналів комунікації, а й фундаментальну зміну парадигми управління клієнтоорієнтованістю. У сфері експрес-доставки, де швидкість, зручність, доступність та сервісна надійність є ключовими факторами вибору, цифрові інструменти стають основою конкурентоспроможності, формуючи підґрунтя для сталих ринкових позицій за рахунок підвищення якості клієнтського досвіду.

У ринковому середовищі, що характеризується інтенсивною конкуренцією, високою динамікою споживчих очікувань та швидкими технологічними змінами, маркетинг перестає бути оперативною функцією. Натомість він набуває статусу стратегічного інструмента управління, який забезпечує орієнтацію бізнесу на довгострокові конкурентні переваги, адаптацію до зовнішніх викликів і формування сталих ціннісних пропозицій.

Узагальнення сучасних підходів дозволяє сформулювати розширене визначення: маркетингова діяльність оператора експрес-доставки – це інтегрована система сервісних, стратегічних, цифрових, логістичних та комунікаційних інструментів, спрямованих на формування й задоволення потреб клієнтів у швидкій, надійній, зручній та контрольованій доставці з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності оператора.

Стратегічний маркетинг у сервісній сфері розпочинається з виявлення незадоволених потреб та завершується формуванням диференційованої сервісної пропозиції, здатної забезпечити підприємству стійке становище на

цільовому сегменті ринку. Це особливо важливо для нематеріальних послуг, де цінність створюється не лише в результаті, а й у процесі взаємодії зі споживачем. Одним із ключових елементів стратегічного маркетингу є управління клієнтськими відносинами (CRM), яке передбачає формування довіри, задоволення та довготривалої лояльності, що перетворює клієнта на активного учасника створення брендової цінності.

У межах сервісної економіки важливе місце займає концепція партнерського маркетингу, спрямована на побудову тривалих взаємовигідних відносин між клієнтом і підприємством. Такий підхід забезпечує стабільність попиту, знижує витрати на залучення нових клієнтів та створює основу для поширення бренду через рекомендації й позитивний клієнтський досвід.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що стратегічне управління маркетингом у підприємствах експрес-доставки потребує комплексного, системного й інноваційного підходу, який включає:

- глибоку аналітику ринку та споживачів;
- сегментацію та позиціонування;
- формування унікальної сервісної пропозиції;
- використання цифрових інструментів і автоматизації;
- інтегровану комунікаційну політику;
- розвиток системи управління клієнтською лояльністю;
- постійне вдосконалення сервісних процесів.

У сучасних умовах саме маркетинг стає базисом стійкого розвитку підприємств ринку експрес-доставки, визначаючи їхню здатність до адаптації, інновацій, клієнтоорієнтованості та формування тривалих конкурентних переваг. Саме тому маркетингова діяльність повинна розглядатися не лише як функціональний елемент, а як стратегічна платформа управління, що забезпечує ринкову стійкість та позитивну динаміку розвитку оператора експрес-доставки.

## Висновки до першого розділу

Теоретичний аналіз засвідчив, що маркетинг на ринку експрес-доставки еволюціонував у комплексну систему стратегічного управління, спрямовану на формування сервісної цінності, високу якість обслуговування та довгострокові взаємовідносини з клієнтами. Специфіка логістичних послуг – нематеріальність, невіддільність, варіативність і чутливість до часу – зумовлює застосування розширеної моделі marketing mix (7P) та підсилює роль персоналу, процесів і сервісного середовища.

Дослідження показало, що на ринку експрес-доставки конкурентоспроможність підприємств визначають три взаємопов'язані чинники: швидкість, надійність і клієнтоорієнтованість сервісу. У цих умовах сервісна якість та клієнтський досвід стають основою диференціації та формування лояльності споживачів.

Особливе місце у структурі сучасного маркетингу експрес-доставки займає цифрова трансформація. Вона змінює зміст і логіку маркетингової діяльності, забезпечуючи інтерактивність взаємодії, персоналізацію пропозицій, автоматизацію комунікацій та аналітичну підтримку управлінських рішень. Цифрові інструменти – CRM, мобільні додатки, чат-боти, web-аналітика, Big Data, омніканальні платформи – формують нову сервісну екосистему, яка підвищує швидкість, точність і прозорість обслуговування. Для операторів експрес-доставки цифровізація стає не допоміжним інструментом, а базою сервісної конкурентоспроможності.

Узагальнюючи, маркетинг операторів експрес-доставки виступає стратегічною, сервісно-центричною та цифровою управлінською функцією. Його ефективність визначається здатністю інтегрувати аналітичні, логістичні, сервісні та комунікаційні інструменти в єдину модель, що забезпечує високу задоволеність клієнтів, адаптивність до ринку та стійкі конкурентні позиції.

## **2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ХФ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА РИНКУ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ**

2.1 Дослідження ринку експрес-доставки в Україні: сучасний стан, тенденції, проблеми та перспективи розвитку

Ринок експрес-доставки України в останні роки зазнав кардинальних змін під впливом зовнішніх потрясінь. Повномасштабна війна, що почалась у 2022 р., спричинила перебудову логістичних маршрутів, появу нових ризиків та витрат для операторів ринку [33]. Зокрема, через бойові дії було зруйновано частину інфраструктури (мости, дороги, сортувальні центри), втрачено транспортні засоби і відділення на окупованих територіях [33]. Значна частина пального була перенаправлена на військові потреби, імпорт палива скоротився, що призвело до дефіциту та значне зростання цін на пальне [33]. Такі чинники підвищили собівартість перевезень і вплинули на тарифну політику компаній. Одночасно морські порти України були заблоковані, тому міжнародна логістика переорієнтувалася на автомобільні та авіаційні шляхи: запровадження «транспортного безвізу» з ЄС спростило перетин кордону для вантажівок та підвищило на чверть обсяги автоперевезень експорту й імпорту [33]. Незважаючи на негативні наслідки війни, галузь швидко адаптувалася та частково відновила роботу вже у другій половині 2022 р. [28].

Попри кризові умови, ключові оператори забезпечили безперервність базових послуг: державний оператор зберіг виплати й доставку пенсій та розгорнув мобільні відділення для віддалених громад [22]; приватні мережі перебудували маршрути та відкривали тимчасові точки видачі у безпечніших регіонах [24]. Саме ця адаптивність заклала підвалини поступового відновлення 2023–2025 рр. та переходу ринку до фази стабілізації зі зростанням попиту на швидкі та передбачувані сервіси [31].

У 2025 році, незважаючи на складні безпекові, економічні та інфраструктурні умови, ринок експрес-доставки в Україні є одним із найбільш динамічних сегментів логістичної індустрії, що продовжує зростати, завдяки розвитку електронної комерції та зміні споживчих уподобань. Після різкого падіння обсягів відправлень у перші місяці повномасштабної війни, сектор швидко адаптувався, демонструючи високу стійкість, гнучкість та технологічну готовність до роботи в умовах кризи. Станом на 2024–2025 роки експрес-доставка є ключовою інфраструктурною складовою електронної комерції, внутрішньої торгівлі та міжміських ділових операцій [31].

Головним драйвером ринку експрес-доставки виступає електронна комерція. Так, за результатами галузевих оглядів у 2024 році онлайн-витрати українців зросли на 25 % – до близько 239 млрд грн; а на 2025 р. профільні ринкові бази прогнозують подальше двозначне зростання e-commerce на 10–15 %, що прямо підсилює попит на експрес-доставку малогабаритних відправлень. Додатково фіксується збільшення частоти онлайн-покупок та мобільних транзакцій, що посилює ефект масштабу «останньої милі» [40].

Кількісні індикатори відновлення у 2024 році свідчать про суттєве нарощення операційної активності: за офіційними повідомленнями Nova Post, обсяг доставлених відправлень становив 480 млн одиниць (приблизно +16 % до 2023 року) [36], тоді як АТ «Укрпошта» опрацювала 48,8 млн посилок [22]. У сукупності ці дані корелюють з оцінкою місткості ринку на рівні понад 500 млн відправлень на рік [31]. Виходячи з зафіксованої траєкторії розвитку електронної комерції та інерційної складової попиту, базовим видається сценарій на 2025 рік із приростом загальної кількості відправлень у діапазоні 8–12 % [40].

З огляду на наведені кількісні параметри відновлення ринку у 2024 р., доцільно окреслити структуру конкурентного поля та роль ключових провайдерів експрес-доставки.

Український ринок експрес-доставки відзначається високою концентрацією. Основними учасниками ринку є два найбільші оператори –

приватна компанія «Нова Пошта» та державна АТ «Укрпошта» – сукупно вони контролюють переважну більшість ринку (за даними консалтингових досліджень, до 97 % загального обсягу послуг [33]). Нижче наведено характеристику ключових операторів ринку станом на 2024–2025 роки.

ТОВ «Нова Пошта» – лідер ринку з часткою понад 50–60 %. Компанія має найбільшу мережу відділень – більше 10 тис. по всій Україні і понад 14–18 тис. поштоматів для безконтактної доставки 24/7. У 2024 році «Нова Пошта» опрацювала рекордні 480 млн відправлень, що на 16 % більше, ніж у 2023 році [38]. Спеціалізація компанії – швидка B2C-доставка документів, посилок і вантажів, послуги кур'єра, міжнародна доставка із охопленням більше ніж 200 країн, фулфілмент для e-commerce. Оператор відомий інноваціями: зручний мобільний додаток, онлайн-трекінг посилок, програми лояльності для відправників із великими обсягами відправок, автоматизовані сортувальні хаби. У відповідь на війну «Нова Пошта» також вийшла на міжнародні ринки під брендом Nova Post (наразі працює в 15+ країнах Європи), розбудовує трансконтинентальну авіадоставку через власну авіакомпанію Supernova Airlines [21]. Сукупність цих чинників забезпечує лідерство у B2C-сегменті та істотно впливає на стандарти якості в галузі.

АТ «Укрпошта» – національний поштовий оператор, що займає частку ринку близько 25–30 % та посідає друге місце. Має унікально розгалужену мережу з більш ніж 11 тис. стаціонарних відділень та близько 2 500 мобільних відділень, що забезпечує 100 % географічне покриття, включно з малими селами та прифронтовими територіями [22]. Основні послуги – пересилання листів і посилок, виплата пенсій та платежів, експрес-доставка по Україні й за кордон. Війна підсилила соціальну роль Укрпошти як логістичного оператора – підприємство доставляє гуманітарну допомогу навіть під обстрілами, а мобільні офіси обслуговують громади, де стаціонарні відділення зруйновані [26]. Для підвищення ефективності своєї діяльності Укрпошта впроваджує поштомати, запустила мобільний застосунок, інтегрується з онлайн-майданчиками та міжнародними поштовими службами. У 2024 році Укрпошта

опрацювала 48,8 млн посилок, фіксується зростання доходів і міжнародних пересилань на тлі модернізації інфраструктури (автоматизовані сортувальні лінії), розгортання мобільних відділень для забезпечення послуг у громадах із частково зруйнованою інфраструктурою, запуску поштоMATів і цифрових сервісів (додаток, інтеграції). У воєнних умовах «Укрпошта» виконує соціально значущі функції (доставка пенсій, гуманітарної допомоги), підтримуючи безперервність логістики на національному рівні [22].

Meest Express – приватний оператор, що займає 7–10 % ринку. Компанія орієнтована на доставку для e-commerce та міжнародні відправлення. Мережа Meest налічує кілька тисяч точок прийому (переважно у містах). Компанія спеціалізується на обслуговуванні інтернет-магазинів, пропонуючи API-інтеграцію для спрощення відправлень і відстеження. Meest активно працює з закордонними ринками (Європа, Північна Америка), має партнерства для транскордонної доставки, що дозволило наростити обсяги посилок і дохід (збільшення доходу від кур'єрських послуг у 2024 році +40 %, до 500 млн грн порівняно із попереднім роком. Основний фокус – міста; в сільській місцевості присутність обмежена. Компанія підсилює позиції у міських агломераціях, пропонуючи сервіс «від дверей до дверей», гнучкі тарифи і цифрові інструменти для B2C/B2B-клієнтів. Розвиток міжнародних маршрутів і партнерських каналів забезпечує зростання крос-бордер-відправлень та підвищує привабливість для онлайн-ритейлу [20].

Delivery (Delivery Auto) – група компаній вантажної логістики, що займає близько 3–5 % ринку. Спеціалізується на B2B-доставці: перевезення палетних вантажів, великогабаритних відправлень, логістичні рішення для корпоративних клієнтів. Компанія має розгалужену мережу представництв в Україні (400+), що забезпечує координацію між регіональними хабами та клієнтами корпоративного сегменту. Delivery забезпечує бізнес-сектор індивідуальними рішеннями та стабільним сервісом, хоч і не пропонує широких роздрібних чи міжнародних послуг. Компанія активно впроваджує онлайн-сервіси для відстеження і керування доставками, фокусуючись на

надійності та швидкості перевезень для промисловості і торговельних мереж. Пріоритетом є стабільність SLA, прозоре онлайн-відстеження і кабінети для бізнес-замовників. Порівняно з лідерами B2C, компанія менше диверсифікується у міжнародних та роздрібних сервісах, однак зберігає конкурентоспроможність завдяки спеціалізації та сервісній адаптивності [18].

Justin – відносно новий оператор, що займає близько 5 % ринку. Формат точок видачі у торгових центрах і магазинах забезпечує зручність для міських клієнтів. Justin робить акцент на швидкій доставці «останньої милі» та простоті сервісу: оформлення посилок прямо під час покупок, лояльність для клієнтів супермаркетів (знижки, акції). Хоча міжнародна доставка не пропонується, компанія розвиває цифрові сервіси (мобільний застосунок, трекінг) для конкуренції з лідерами [19].

Окрім вищерозглянутих операторів, на ринку присутні ніші кур'єрські служби (локальні та спеціалізовані), сервіси доставки їжі (Glovo, Bolt, Raketa – зайняли частку у великих містах), а також власна логістика ритейлерів. Остання тенденція помітна у великих онлайн-ритейлерів (Rozetka, Епіцентр, тощо), що створили внутрішні служби доставки і почали відбирати до 8 % ринку, інтегруючись по вертикалі в логістичний ланцюг [33].

Загалом конкуренція на ринку експрес-доставки загострюється, змушуючи операторів диференціюватися – пропонувати нові послуги (доставка день-в-день, післяплата, доставка вантажів на палетах, тощо) і підвищувати якість сервісу. Попри війну, якість послуг українських операторів залишається на рівні розвинених країн [33], про що свідчать міжнародні рейтинги. Так, Укрпошта за індексом 2IPD увійшла до світових лідерів за темпами розвитку [31].

У таблиці 2.1 наведена характеристика основних операторів ринку експрес-доставки.

Таблиця 2.1 – Характеристика основних операторів ринку експрес-доставки України

| Оператор   | Частка ринку станом на 2024, %р. | Спеціалізація                                   | Мережа / Канали                       | Особливості діяльності                                  |
|------------|----------------------------------|---|---------------------------------------|---|
| Нова Пошта | 50–60                            | B2C, міжнародна доставка, фулфілмент            | 10 000+ відділень, 18 000+ поштоматів | Лідер з інновацій, автоматизації, міжнародної експансії |
| Укрпошта   | 25–30                            | Соціальні послуги, універсальні поштові послуги | 11 000+ відділень, 2 500 мобільних    | 100% покриття, соціальна доставка, мобільні офіси       |
| Meest      | 7–10                             | E-commerce, міжнародна доставка                 | 2 000+ точок прийому                  | Орієнтація на API, європейський ринок, B2B              |
| Delivery   | 3–5                              | B2B, велика вага і палети                       | 400+ представництв                    | Корпоративна доставка, логістичні послуги               |
| Justin     | 5                                | «Остання миля», ритейл-доставка                 | PUDO у ТЦ, супермаркети               | Швидка доставка, інтеграція з магазинами                |

Джерело: сформовано автором за матеріалами [18-24; 26; 31; 33; 36-40]

В сучасних умовах український ринок експрес-доставки еволюціонує під впливом глобальних трендів і воєнних реалій. Нижче охарактеризуємо ключові тенденції на ринку експрес-доставки.

Головною тенденцією на ринку експрес-доставки є цифровізація та автоматизація процесів. Провідні оператори впроваджують цифрові технології на всіх етапах доставки. Мобільні застосунки дозволяють клієнтам оформлювати відправлення і відстежувати посилки онлайн; електронний документообіг і оплата спрощують обслуговування. Логістичні ІТ-системи використовують Big Data та алгоритми для прогнозування навантажень і оптимізації маршрутів, що знижує витрати та прискорює доставку. Масштабна

автоматизація сортування впроваджена на новітніх терміналах: зокрема, роботизовані конвеєри Київського інноваційного терміналу «Нової Пошти» здатні обробляти до 50 тис. відправлень за годину, практично без участі людини [36]. Це підвищує продуктивність і мінімізує вплив людського фактору. Цифрова трансформація також охоплює спілкування з клієнтами – чат-боти, CRM-системи, проактивне інформування щодо статусу посилки, тощо. Завдяки високому рівню цифровізації українські кур'єри навіть у воєнний період підтримують високу надійність та швидкість послуг, про що свідчить показник в 98 % своєчасних доставок Укрпошти під час війни [22].

Розвиток мережі поштоMATів та альтернативних каналів доставки. Пандемія COVID-19 та воєнні ризики стимулювали попит на безконтактну доставку. Оператори масово розгортають поштоMATи у житлових районах, ТРЦ, на АЗС, щоб клієнти могли отримувати посилки 24/7 без черг. За оцінками, кількість поштоMATів в Україні вже перевищила 20 тис. одиниць (лише у «Нової Пошти» – понад 18 000) [24]. Вони забезпечені резервним живленням і працюють навіть під час відключень електрики та повітряних тривог. Інші оператори також приєднуються до тренду: Meest встановлює партнерські автоматизовані точки видачі, Укрпошта – власні поштоMATи в рамках моделі PUDO (PickUp/DropOff). Альтернативні канали включають кур'єрську доставку «до дверей» (особливо популярну під час карантинів) та пункти видачі на базі магазинів, аптек, відділень банків – що розширює географію послуг і зручність для споживачів.

Міжнародна експансія та інтеграція в глобальні мережі. Українські логістичні компанії дедалі активніше виходять на зовнішні ринки. Стратегія «Нової Пошти» – слідувати за українцями за кордоном, що призвело до відкриття філій Nova Post у Польщі, Литві, Німеччині, Румунії, Чехії та інших країнах ЄС [37]. Станом на кінець 2024 року Nova Post вже присутня у 16 країнах і планує подальше розширення мережі відділень і кур'єрських сервісів в Європі [37]. АТ «Укрпошта» розвиває партнерства з поштовими операторами США, Британії, Канади, забезпечуючи експортні послуги для

українського бізнесу [22]. Показово, що після тимчасової перерви на початку війни в Україну повертаються великі міжнародні кур'єри – DHL, UPS, FedEx – які в другій половині 2022 року відновили (в обмеженому режимі) експрес-доставку в українські міста [31]. Це свідчить про поступове відновлення інтеграції України у світову логістичну систему.

Зростає взаємодія з глобальними e-commerce платформами: українські служби доставки співпрацюють з Amazon, eBay, Etsy, що відкриває ширші можливості для експорту продукції малих та середніх підприємств [40]. Міжнародна експансія супроводжується викликами – необхідністю адаптуватися до регуляторних вимог ЄС, забезпечувати конкуренцію на насичених ринках і утримувати високу якість сервісу. Проте у довгостроковій перспективі українські експрес-оператори мають шанс стати помітними гравцями на європейському ринку доставки, закріпившись у ніші перевезень між Україною та ЄС.

Логістичні хаби та післявоєнна відбудова інфраструктури. Держава і бізнес закладають підґрунтя для логістичних кластерів – особливо в західних регіонах, що стали тилловими хабами під час війни. Концепція полягає у створенні сучасних сортувальних центрів та складських комплексів спільного користування, де кілька операторів зможуть консолідувати відправлення, що зменшить дублювання маршрутів і витрат. Вже оголошено про плани будівництва великих інноваційних терміналів у Львівській області за участі приватних інвесторів і міжнародних донорів. Публічно-приватне партнерство (PPP) розглядається як механізм післявоєнної відбудови логістики: у 2025 році ухвалено законодавчу базу для державно-приватної співпраці у відновленні зруйнованої інфраструктури [39]. Це має спростити інвестування у нові авто- та залізничні термінали, вантажні порти, митно-логістичні комплекси. Інтеграція до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) також на порядку денному – українські хаби мають стати частиною європейських коридорів, забезпечуючи транзит між ЄС і Азією. Таким чином, галузь

експрес-доставки відіграватиме роль двигуна відновлення економіки, отримуючи натомість сучасну інфраструктурну базу для зростання.

«Зелена» логістика та сталий розвиток є ще однією тенденцією на ринку експрес-доставки. Попри воєнні труднощі, українські логістичні компанії поступово впроваджують екологічні ініціативи в дусі європейського «Green Deal». Зокрема, електрифікація автопарку – тренд останніх років: «Нова Пошта» вже придбала десятки електрофургонів для міської доставки, встановила зарядні станції на своїх терміналах. Компанія реалізує програму «ЕкоОфіс», що передбачає зменшення використання пластику, переробку упаковки та впровадження енергоефективних технологій у відділеннях. Укрпошта тестує сонячні панелі для живлення відділень та сортувальних центрів під час блекаутів. Все частіше оператори звітують про вуглецевий слід і заходи зі сталого розвитку у своїх звітах (CSR-звіти «Нової Пошти» з'явилися з 2020 р. і відкриті для громадськості) [38]. Зелена логістика охоплює також оптимізацію маршрутів для економії пального, навчання водіїв, впровадження багаторазової тари. Ці заходи не лише покращують екологічні показники, але й підвищують ефективність і репутацію компаній, що важливо для партнерства з європейським бізнесом. На рівні держави планується стимулювати «зелені» інвестиції – наприклад, через гранти на електровантажівки, пільги на імпорт екотранспорту, участь у програмах ЄС зі скорочення викидів у транспортному секторі.

Трансформація бізнес-моделей (fulfillment, аутсорсинг). Ринок експрес-доставки еволюціонує від традиційного перевезення посилок до комплексних логістичних рішень для бізнесу. Все більшого поширення набувають послуги фулфілменту, коли оператор не лише доставляє, але й зберігає товар на своєму складі, пакує та відправляє кінцевому споживачу за запитом інтернет-магазину. Така модель, запропонована «Новою Поштою» і іншими, фактично перетворює кур'єрську компанію на партнера-рїтейлера, що забезпечує аутсорсинг логістики. Для малого і середнього бізнесу це означає зниження витрат і складності операцій, а для оператора – нове джерело доходу і

довгострокову лояльність клієнтів. Також розвиваються послуги «останньої милі» як сервісу: деякі мережі дозволяють стороннім бізнесам використовувати їхню доставку за моделлю Delivery-as-a-Service. Умовно, експрес-оператори рухаються в бік Platform-as-a-Service, пропонуючи платформу з API, яку можна інтегрувати в будь-який онлайн-бізнес для швидкої логістики. Ця трансформація підвищує гнучкість ринку та стимулює появу спеціалізованих сервісів під конкретні потреби (доставка продуктів, медикаментів, цінних вантажів з повним циклом послуг) [39].

Гуманітарна криза та економічні потрясіння підсвітили соціальну роль логістичних компаній. Великі оператори взяли на себе ініціативи з підтримки населення і армії: безкоштовна доставка для ЗСУ та волонтерів, створення програм допомоги співробітникам-ветеранам, будівництво укриттів і реабілітаційних центрів за кошти бізнесу. Зокрема, ТОВ «Нова Пошта» перевезла за власний рахунок близько 1 млн гуманітарних посилок [24]. АТ «Укрпошта» отримала міжнародну відзнаку Rising Star від Всесвітнього поштового союзу саме за стійкість та розвиток у воєнний час [22], демонструючи, наскільки вагомим може бути внесок поштового оператора у підтримку держави.

Відтепер показники ESG (Environmental, Social, Governance) стають невід'ємною частиною стратегії кур'єрських підприємств. Це включає підтримку громад (освітні гранти, стипендії студентам логістичних спеціальностей, допомога незахищеним верствам), прозоре звітування, етичне управління персоналом. Сталий розвиток стає фактором конкурентоспроможності: компанії, що демонструють соціальну відповідальність і екологічну свідомість, отримують перевагу у партнерстві з міжнародними клієнтами та інвесторами. Таким чином, експрес-доставка в Україні перестає бути просто бізнесом перевезень – вона інтегрується у ширший контекст суспільного розвитку.

Попри позитивні тенденції, ринок експрес-доставки стикається з рядом системних проблем, які стримують його розвиток, особливо у воєнний період. Розглянемо основні виклики, що характерні для ринку експрес-доставки [38].

Фінансові обмеження та інвестиційні ризики. Війна призвела до відтоку інвестицій та підвищення вартості кредитів. Компаніям бракує доступного фінансування для масштабних інфраструктурних проєктів, оновлення парку автомобілів, впровадження нових технологій. Іноземні інвестори обережні через високі ризики безпеки. Хоч міжнародні фінансові інституції (ЄБРР, МФК) почали підтримувати галузь, загальний обсяг інвестицій поки недостатній для повноцінної модернізації. В короткостроковій перспективі це обмежує можливості розширення мережі і впровадження «зелених» ініціатив.

Нерівномірність доступу до послуг та інфраструктури. Існує значний регіональний дисбаланс: якщо у великих містах і на заході країни доставка працює швидко і ефективно, то низка районів прифронтової зони та сільських місцевостей все ще мають проблеми з регулярною доставкою. Частково це зумовлено руйнуванням шляхів і відділень, частково – економічною недоцільністю утримувати мережу в депресивних районах. Мобільні відділення Укрпошти закривають базові потреби в селах, але їх недостатньо для забезпечення рівня сервісу, порівнянного з містами. Таким чином, логістична нерівність залишається викликом: потрібно відбудувати інфраструктуру у постраждалих регіонах і стимулювати операторів працювати «на останній милі» навіть там, де низький комерційний попит.

Регуляторні бар'єри та інтеграція до стандартів ЄС. Нормативне поле поштово-логістичного ринку все ще оновлюється із запізненням. Наприклад, лише у 2023 році в Україні прийнято новий закон про поштовий зв'язок, що частково гармонізує вимоги з директивами ЄС. Проте впровадження європейських стандартів якості, безпеки, ліцензування кур'єрських служб, захисту даних споживачів потребує часу. Представники галузі відзначають складність митних процедур для міжнародних відправлень, що гальмує експортні сервіси. Відсутність повноправного поштового банку (як у багатьох

країнах ЄС) обмежує розвиток фінансових послуг на базі пошти. До того ж, податкове навантаження і бюрократія можуть стримувати інновації – стартапи в сфері логістики стикаються з труднощами сертифікації нових технологій (дрони-доставники, автономні поштомати тощо). Для підвищення конкурентоздатності українського ринку потрібна подальша лібералізація і дерегуляція в поєднанні з імплементацією найкращих європейських практик.

Зношеність транспортних засобів та екологічні виклики. Значна частина автопарку кур'єрських компаній – це старі дизельні вантажівки, придбані ще до війни. Їх технічний стан і паливна ефективність залишаються низькими, що підвищує собівартість перевезень та шкодить довкіллю. Умови воєнного часу (дефіцит пального із 2022 року, погана якість доріг через танкові колії) прискорили знос техніки. Оновлення парку потребує значних інвестицій, які, як зазначено, важко залучити. Водночас євроінтеграція вимагає переходу на екологічні стандарти (Євро-6, електротранспорт), і без модернізації рухомого складу українські оператори ризикують втратити конкурентоспроможність після відкриття ринку для іноземних компаній.

Енергетична інфраструктура – ще один виклик: часті відключення електрики змусили інвестувати в генератори та батареї для забезпечення роботи відділень і поштоматів, але це збільшує витрати. Перебої зв'язку теж можуть впливати на якість сервісу, адже цифрові сервіси залежать від інтернету. Таким чином, техніко-екологічна модернізація – нагальна проблема, від вирішення якої залежить довгострокова стабільність галузі.

Окрім зазначених, варто згадати кадрові ризики (відтік фахівців за кордон, мобілізація персоналу), а також конкуренцію з боку глобальних гігантів. Після війни очікується масштабний вихід на український ринок міжнародних служб (DHL, UPS, Amazon Logistics), що кинуть виклик вітчизняним операторам у боротьбі за клієнта. Всі ці виклики потребують стратегічної відповіді та спільних зусиль бізнесу й держави, аби зберегти досягнення галузі.

Основні виклики та можливості ринку експрес-доставки України згруповано та представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Виклики та можливості ринку експрес-доставки України

| Вимір                        | Виклики (ризиками)  | Можливості (потенціали)  |
|------------------------------|---|--|
| Технологічний / цифровий     | Залежність від енергопостачання та зв'язку; кіберризиками; висока капіталомісткість автоматизації | Масштабування поштоматів 24/7; Big Data-маршрутизація; платформи DaaS/PaaS; підвищення якості сервісу      |
| Інфраструктурний / хаби      | Пошкоджені дороги/термінали; «вузькі місця» останньої милі  | Кластеризація у західних регіонах; PPP-проекти; інтеграція з TEN-T; мультимодальні рішення                 |
| Ринковий / попит             | Нерівномірність доступу (прифронтові/сільські території); волатильність e-commerce                | Розширення PUDDO-мереж; «door-to-door»; глибша інтеграція з маркетплейсами та SME-експортом                |
| Міжнародний / крос-бордер    | Регуляторні бар'єри ЄС; митні процедури; конкуренція з глобальними гравцями                       | Експансія Nova Post у ЄС; партнерства Укрпошти; повернення DHL/UPS/FedEx; зростання транскордонних потоків |
| Фінансовий                   | Дорогий капітал; обережність інвесторів; затримка «зелених» інвестицій                            | Інструменти МФО/донорів; цільові гранти на «зелену» техніку; ефект масштабу від кластерів                  |
| Екологічний / ESG            | Зношені дизельні парки; вимоги до викидів   | Електрифікація автопарку; енергоефективні відділення; ESG-брендинг як перевага                             |
| Регуляторний / інституційний | Інерційність імплементації стандартів ЄС; сертифікація інновацій (дрони тощо)                     | Новий закон про поштовий зв'язок; гармонізація з директивами; спрощення процедур через цифровізацію        |
| Кадровий / організаційний    | Відтік кадрів; мобілізація; втома персоналу   | Програми навчання/перекваліфікації; HR-бренд на базі КСВ; автоматизація рутин                              |

Джерело: сформовано автором за матеріалами [18-24; 26; 31; 33; 36-40]

Отже, ринок експрес-доставки України у 2025 році характеризується високою концентрацією та водночас помітною інноваційною динамікою: технологічна цифровізація процесів, масштабування поштоматної

інфраструктури, розвиток фулфілмент-рішень і крос-бордерних сервісів формують нові стандарти швидкості, надійності та клієнтоорієнтованості. Попри військові ризики, логістична система демонструє стійкість завдяки диверсифікації каналів «останньої милі», інвестиціям у автоматизовані хаби та поступовій інтеграції до європейських транспортно-регуляторних рамок. Водночас ключовими обмеженнями залишаються капіталомісткість модернізації (зокрема «зеленої»), енергетичні та кадрові ризики, а також нерівномірний територіальний доступ до послуг. У сукупності це зумовлює «біполярну» структуру лідерства (технологічне масштабування приватних операторів і всеукраїнське покриття національного поштового оператора) та створює поле для нішевої спеціалізації другого ешелону. За базовим сценарієм, поєднання інфраструктурних рішень, подальшої цифровізації та прозорих ESG-практик підтримуватиме помірно позитивну динаміку попиту й зміцнення конкурентоспроможності галузі в середньостроковій перспективі.

## 2.2 Загальна характеристика діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки

Хмельницька філія ТОВ «Нова Пошта» (далі – ХФ) є регіональною бізнес-одиноцею групи NOVA, заснованої у 2001 р. За період своєї діяльності компанія NOVA трансформувалася в багатобізнесову екосистему, яка включає: Nova Poshta – внутрішню експрес-доставку, Nova Post – європейські операції, Nova Global – міжнародну логістику/крос-бордер, NovaPay – фінансові сервіси, Supernova Airlines – авіавантажні перевезення, Nova Digital – цифрові платформи, що функціонують за централізованою моделлю управління та уніфікованими стандартами сервісу [38].

Хмельницька філія ТОВ «Нова Пошта» зареєстрована у місті Хмельницькому на проспекті Миру 99/101. У межах структури компанії

NOVA Хмельницька філія виконує роль регіональної операційної ланки, яка забезпечує повний цикл експрес-доставки, адаптує корпоративні політики до локальних умов попиту та формує внесок у досягнення групових KPI (своєчасність, якість обслуговування, продуктивність і безпека). Таке позиціонування дає змогу поєднати масштаб і технологічні можливості групи із специфікою регіонального ринку, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку експрес-доставки.

Операційна модель базується на багатоканальності (відділення, поштомати, адресна доставка) й даних про попит, що дає змогу гнучко керувати потужностями. Через підв'язку до магістральної мережі компанії філія забезпечує швидке з'єднання регіону з національними сортувальними вузлами та міжнародними напрямками.

Управління здійснюється відповідно до централізованої моделі: стратегічні стандарти сервісу, IT-платформи, тарифна політика, вимоги до SLA та брендингу формуються центральним офісом, тоді як ХФ відповідає за локальну операційну ефективність, мережеве покриття, взаємодію з клієнтами B2C/B2B, локальні партнерства та виконання KPI (on-time delivery, NPS/CSI, продуктивність, безпека праці). Роль філії в ланцюгу створення цінності полягає у швидкому й прогнозованому забезпеченні доступу до сервісів компанії для домогосподарств і бізнесу регіону, а також у зворотній логістиці (повернення, обмін, гарантійні пересилання).

Виробничий цикл побудовано за принципом наскрізної трасованості: зчитування штрихкодів і QR-ідентифікація на кожній операції, трекінг у реальному часі, контроль SLA на вузлових точках. Для безперервності роботи у пікові періоди та за умов енергетичної нестабільності критичні ділянки обладнуються резервним живленням, а бізнес-процеси – регламентами з охорони праці та цивільного захисту.

Портфель послуг філії відповідає стандартам групи і включає експрес-доставку документів, посилок і вантажів у форматах «відділення↔відділення», «відділення↔поштомат», адресну кур'єрську

доставку, післяплату, міжнародні пересилання, а також модулі фулфілменту (зберігання, комплектація, пакування, відправлення, зворотна логістика). Для корпоративних клієнтів доступні індивідуальні рівні сервісу (SLA), інтеграція через API, сервіси звіряння платежів і розширені налаштування повідомлень. У роботі з приватними відправниками акцент робиться на швидкості, прогнозованості термінів, зручності самообслуговування 24/7 та можливості гнучко змінювати точку отримання.

Клієнтський портфель філії структуровано за сегментами: домогосподарства (B2C), мікро- та малий бізнес (особливо продавці маркетплейсів), середні компанії ритейлу та дистрибуції, а також відправники/одержувачі міжнародних посилок. Для кожної групи визначено ключові тригери попиту: для B2C – зручність і час, для малих підприємств – стабільність «останньої милі» і витрати на відправлення, для середнього бізнесу – SLA на пікові сезони та якість зворотної логістики. На основі цих пріоритетів будуються комунікації, програми утримання та перехресні пропозиції (наприклад, комбо «поштомот + адресна доставка» або пакети фулфілменту з пониженим порогом входу).

Система управління ефективністю поєднує фінансові та операційні індикатори: дохід і валова маржа, витрати на 1 грн послуг, продуктивність праці, частка доставок у встановлений термін, частка повернень/інцидентів, середній час проходження етапів процесу. Дані агрегуються у BI-звітах, що дозволяє відслідковувати «вузькі місця» (накопичення на прийманні, затримки на ласт-майл) і своєчасно коригувати графіки, маршрути, змінні склади персоналу. У складних умовах воєнного часу важливою складовою залишаються ризик-менеджмент і резервні сценарії: альтернативні маршрути, тимчасові точки видачі, підвищені вимоги до інформаційної безпеки та збереження відправлень.

Окремо варто зазначити репутаційний і соціальний вимір: дотримання стандартів клієнтського сервісу, прозорі алгоритми розв'язання інцидентів, коректна робота з післяплатою, а також екологічні ініціативи (оптимізація

маршрутів, сортування пакування, пілотні проєкти з «зеленим» транспортом за наявності). Сукупність цих елементів – інфраструктури, сервісного портфеля, сегментаційної логіки та КРІ-контролю – формує стійку конкурентну позицію Хмельницької філії на регіональному ринку й створює підґрунтя для наступного підрозділу з аналізом техніко-економічних показників та маркетингової діяльності.

З огляду на те, що Хмельницька філія не веде окремого фінансового обліку та звітування у розрізі показників прибутковості, витрат і активів, подальша загальна характеристика спиратиметься на консолідовані техніко-економічні результати ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки (таблиця 2.3). Використання корпоративних агрегованих даних дає змогу об’єктивно відобразити динаміку доходів, собівартості, маржинальності, продуктивності праці та ефективності використання основних засобів, а також екстраполювати ключові тенденції на регіональний рівень із застереженням щодо можливих локальних відмінностей у структурі попиту та навантаженні мережі.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 рр.

| Назва показника  | Значення показника за роками |           |           | Темпи зростання (падіння), % |             |
|--|------------------------------|-----------|-----------|------------------------------|-------------|
|  | 2022                         | 2023      | 2024      | 2023 / 2022                  | 2024 / 2023 |
| 1  | 2                            | 3         | 4         | 5                            | 6           |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн | 23 687,03                    | 36 468,88 | 44 779,86 | 153,96                       | 122,79      |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн   | 19 276,53                    | 28 625,04 | 35 284,71 | 148,50                       | 123,27      |
| Валовий прибуток (збиток), млн. грн                                      | 4 410,50                     | 7 843,84  | 9 495,15  | 177,84                       | 121,05      |
| Інші операційні доходи, млн. грн   | 826,19                       | 581,27    | 785,65    | 70,36                        | 135,16      |
| Адміністративні витрати, млн. грн  | 1 673,17                     | 2 985,83  | 4 209,34  | 178,45                       | 140,98      |

Продовження таблиці 2.3

| 1  | 2        | 3        | 4         | 5       | 6       |
|--|----------|----------|-----------|---------|---------|
| Витрати на збут, млн. грн                              | 439,13   | 856,28   | 908,23    | 195,00  | 106,07  |
| Інші операційні витрати, млн. грн                      | 593,97   | 774,66   | 755,25    | 130,42  | 97,49   |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності, млн. грн | 2 530,42 | 3 808,34 | 4 407,99  | 150,50  | 115,75  |
| Фінансові доходи, млн. грн                             | 1 138,70 | 2 706,51 | 2 953,04  | 237,68  | 109,11  |
| Інші доходи, млн. грн                                  | 0        | 29,00    | 0         | +29 003 | -100,00 |
| Фінансові витрати, млн. грн                            | 887,69   | 1 248,22 | 2 034,44  | 140,61  | 162,99  |
| Інші витрати, млн. грн                                 | 391,07   | 857,47   | 2 489,95  | 219,26  | 290,38  |
| Прибуток (збиток) до оподаткування, млн. грн           | 2 390,35 | 4 438,18 | 2 836,64  | 185,67  | 63,91   |
| Податок на прибуток, млн. грн                          | 254,39   | 471,02   | 336,31    | 185,15  | 71,40   |
| Чистий прибуток (збиток), млн. грн                     | 2 135,96 | 3 967,16 | 2 500,33  | 185,73  | 63,03   |
| Питомі витрати на 1 грн наданих послуг, грн            | 0,814    | 0,785    | 0,788     | 96,45   | 100,39  |
| Показник покриття витрат, %                            | 122,88   | 127,40   | 126,91    | 103,68  | 99,61   |
| Основні засоби (залишкова вартість), млн. грн          | 6 840,74 | 9 327,24 | 14 269,10 | 136,35  | 152,98  |
| Фондовіддача, грн                                      | 3,46     | 3,91     | 3,14      | 112,92  | 80,26   |
| Фондомісткість, грн                                    | 0,29     | 0,26     | 0,32      | 88,56   | 124,59  |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 27 819   | 26 327   | 27 509    | 94,64   | 104,49  |
| Фонд оплати праці, млн. грн                            | 5 345,91 | 8 491,61 | 10 085,10 | 158,84  | 118,77  |
| Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн | 16,0     | 26,9     | 30,6      | 168,14  | 113,75  |
| Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн/особу      | 851,5    | 1 385,2  | 1 627,8   | 162,69  | 117,51  |

Джерело: розраховано автором за даним фінансової звітності товариства [24]

Як бачимо з таблиці 2.3, упродовж досліджуваного періоду компанія продемонструвала інтенсивне розширення обсягів діяльності, що відображено у динаміці чистого доходу. Показник чистого доходу від реалізації послуг продемонстрував тенденцію до зростання за аналізований період. У 2022 році надходження становили 23 687,03 млн грн, тоді як у 2024 році цей показник досяг 44 779,86 млн грн. Таким чином, сукупне зростання обсягу доходів за

два роки становило 89,1 %. Якщо розглядати зміни за роками, то у 2023 році відбулося значне збільшення доходу – на 53,96 % порівняно з 2022 роком, чому сприяли відновлення обсягів доставки, розширення географії перевезень та зростання попиту в сегменті електронної комерції. У 2024 році темпи зростання були нижчими – 22,79 % порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про перехід до стабільної зростаючої траєкторії розвитку.

Паралельно зі збільшенням обсягів доходу підвищувалася і собівартість реалізованих послуг. У 2022 році вона становила 19 276,53 млн грн, а у 2024 році – вже 35 284,71 млн грн, що відповідає приросту на 83,1 %. Проте важливо зазначити, що темпи зростання витрат залишалися нижчими порівняно з темпами приросту доходів. У 2023 році собівартість зросла на 48,50 % відносно 2022 року, що було наслідком підвищення логістичних, транспортних та енергетичних витрат в умовах воєнного стану. У 2024 році зростання собівартості сповільнилося до 23,27 %, що може бути пов'язано з поступовою оптимізацією операційних процесів, ефектами автоматизації та вдосконаленням управління витратами. Така різниця між темпами збільшення доходу і витрат позитивно вплинула на фінансові результати підприємства.

Співвідношення динаміки чистого доходу, собівартості та валового прибутку ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. представлено на рисунку 2.1.

Зростання валового прибутку також підтверджує ефективність операційної моделі компанії. Його обсяг підвищився з 4 410,50 млн грн у 2022 році до 9 495,15 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 115,3 %. У 2023 році валовий прибуток збільшився на 77,84 % порівняно з 2022 роком, що відображає період найбільш активного відновлення діяльності. У 2024 році зростання валового прибутку було помірнішим – 21,05 % порівняно з попереднім роком, але все ще свідчило про збереження здатності компанії формувати стабільний фінансовий результат навіть за умов зростання витратної бази.

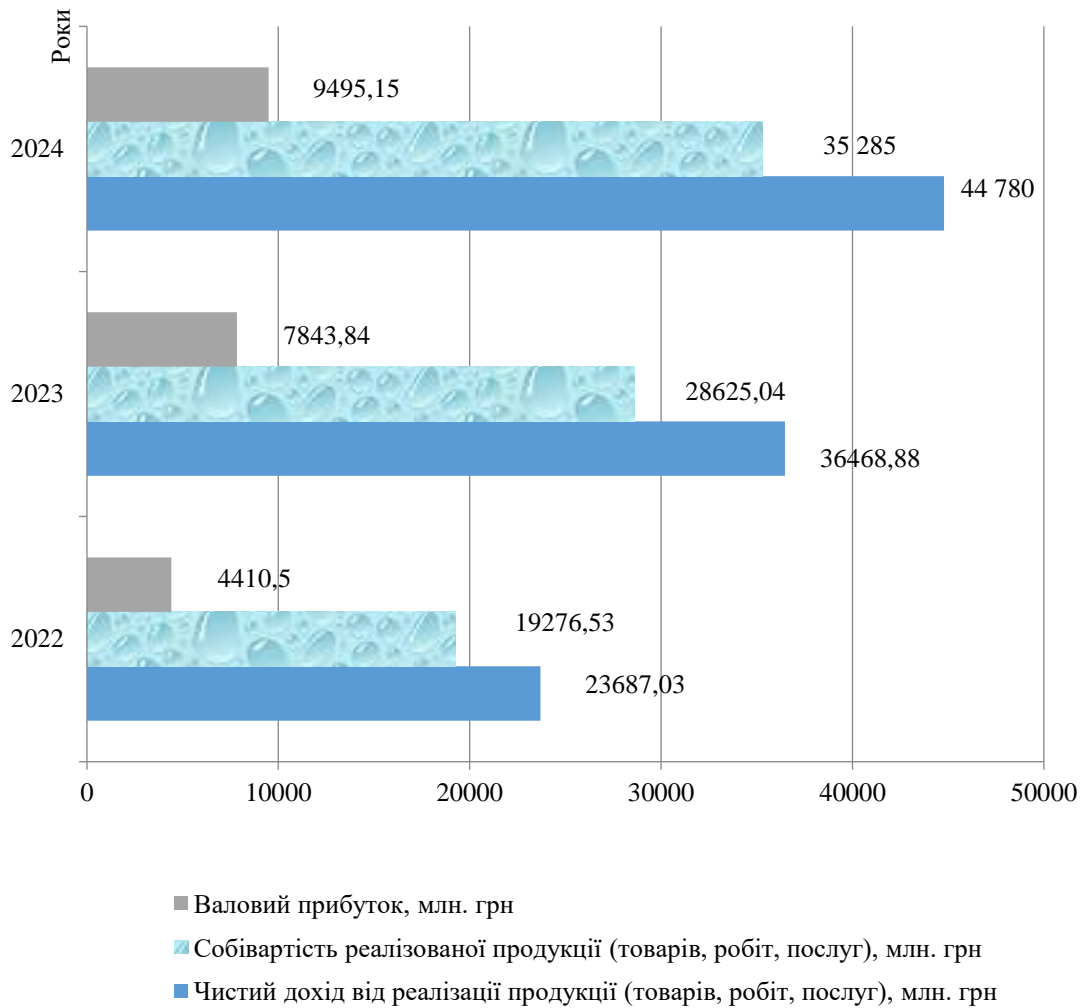


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу, собівартості та валового прибутку ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за консолідованими даними товариства [24].

У контексті оцінки ефективності витрат особливу увагу привертає показник витрат на 1 грн доходу. У 2022 році він становив 0,814 грн, а у 2024 році – 0,788 грн, тобто загалом зменшився на 3,2 %. Найнижче значення спостерігалось у 2023 році – 0,785 грн. Хоча у 2024 році номінальне значення показника дещо зросло на 0,39 % порівняно з 2023 роком, у цілому воно залишилося нижчим за рівень 2022 року. Це свідчить про поступове підвищення продуктивності з урахуванням ефектів від цифровізації, оптимізації сортувальних процесів та раціоналізації використання ресурсів.

Суттєві трансформації відбувалися у складі адміністративних витрат. Протягом двох років вони зросли з 1 673,17 млн грн до 4 209,34 млн грн, тобто збільшилися майже у 2,5 раза. Така динаміка пояснюється масштабуванням систем управління, залученням додаткових ресурсів для роботи з ризиками, посиленням вимог до безпеки та розширенням ІТ-інфраструктури. У 2023 році збільшення адміністративних витрат становило 78,45 % порівняно з 2022 роком, тоді як у 2024 році їх зростання досягло 40,98 % відносно 2023 року. Це свідчить про те, що компанія перебувала у фазі активного організаційного розвитку, необхідного для підтримки зростаючого операційного навантаження.

Показники витрат на збут у 2022–2024 рр. демонструють інтенсивне зростання, що відображає розширення маркетингової та комунікаційної активності компанії. Якщо у 2022 році витрати становили 439,13 млн грн, то у 2024 році вони досягли 908,23 млн грн, що вказує на збільшення більш ніж удвічі. У 2023 році значення цього показника було на 95 % вищим порівняно з попереднім роком, що пояснюється необхідністю посилення інформаційних кампаній, популяризації нових сервісів та підтримки конкурентної позиції в умовах динамічного ринку. У 2024 році зростання становило лише 6,07 % до рівня 2023 року, що може свідчити про перехід до більш помірної стратегії просування, коли основні комунікаційні платформи та маркетингові інструменти вже були сформовані.

У структурі інших операційних витрат упродовж 2022–2024 рр. також відбулися зміни, хоча їхня динаміка є помірнішою. Якщо у 2022 році обсяг становив 593,97 млн грн, то у 2024 році – 755,25 млн грн, що відповідає збільшенню на 27,1 % за два роки. У 2023 році інші операційні витрати зросли на 30,42 % порівняно з 2022 роком, що можна пояснити розширенням непрофільних операцій та підвищенням вартості обслуговування інфраструктури. Водночас у 2024 році спостерігається невелике скорочення на 2,51 % до 2023 року, що свідчить про поступове упорядкування витратних статей та оптимізацію внутрішніх процесів.

Інші операційні доходи продемонстрували нерівномірну динаміку. У 2022 році їхній обсяг становив 826,19 млн грн, у 2023 році – зменшився до 581,27 млн грн, а у 2024 році знову зріс до 785,65 млн грн. Такі коливання можуть пояснюватися разовими надходженнями, коригуванням непрофільної діяльності або зміною структури внутрішньогосподарських операцій. Пожвавлення показника у 2024 році відображає часткове повернення додаткових джерел доходу після їхнього скорочення у період 2023 року.

Фінансові доходи ТОВ «Нова пошта» у 2022–2024 рр. суттєво зросли: з 1 138,70 млн грн у 2022 році до 2 953,04 млн грн у 2024 році. Зростання у 2023 році становило 237,68 % у порівнянні з 2022 роком, що може бути наслідком відсоткових надходжень, операцій з активами чи позитивних курсових різниць. У 2024 році приріст порівняно з попереднім роком був помірнішим – 9,11 %, що свідчить про стабілізацію зовнішніх і внутрішніх фінансових факторів.

Фінансові витрати, навпаки, мали зростаючу та доволі інтенсивну динаміку. Якщо у 2022 році вони становили 887,69 млн грн, то у 2024 році зросли до 2 034,44 млн грн, що означає збільшення на 129 %. У 2023 році фінансові витрати були на 40,61 % вищими, ніж у 2022 році, тоді як у 2024 році темп приросту становив 62,99 % до рівня 2023 року. Така тенденція свідчить про активне залучення капіталу для модернізації інфраструктури та розширення операційних потужностей, що збільшує боргове навантаження, але водночас створює стратегічну основу для розвитку.

Чистий прибуток за період також демонструє неоднорідну динаміку: з 2 135,96 млн грн у 2022 році він зріс до 3 967,16 млн грн у 2023 році (приріст 85,73 %), а у 2024 році скоротився до 2 500,33 млн грн (зменшення на 36,97 % порівняно з 2023 роком). Скорочення чистого прибутку у 2024 році пояснюється комплексним зростанням адміністративних, збутових і фінансових витрат, які істотно вплинули на підсумковий фінансовий результат, незважаючи на рекордні обсяги чистого доходу.

Матеріально-технічна база компанії за аналізований період значно посилилася. Залишкова вартість основних засобів у 2022 році становила 6 840,74 млн грн, а у 2024 році – вже 14 269,10 млн грн, що означає приріст на 108,7 %. У 2023 році основні засоби збільшилися на 36,35 %, а у 2024 році цей показник зріс ще на 52,98 %. Така динаміка свідчить про масштабні інвестиції в інфраструктуру, зокрема автоматизовані логістичні комплекси, транспортні засоби, системи сортування та обробки відправлень.

Показники ефективності використання основних засобів змінювалися неоднозначно. Фондовіддача у 2023 році зросла до 3,91 грн (на 12,92 %), однак у 2024 році знизилася до 3,14 грн (на 19,74 %). Водночас фондомісткість у 2024 році підвищилася, що вказує на швидше зростання активів, ніж обсягів доходів. Така ситуація є типовою під час інтенсивної інвестиційної фази, коли нові об'єкти ще не забезпечують повного завантаження, але формують потенціал для подальшого зростання.

У сфері кадрового забезпечення спостерігається стабільність із тенденцією до поступового зростання. Середньооблікова чисельність працівників знизилася у 2023 році на 5,36 % порівняно з 2022 роком, проте у 2024 році знову зросла на 4,49 % і досягла 27 509 осіб, що відповідає рівню, близькому до початкового. Такий рух пояснюється адаптацією штатної структури до оперативних потреб та оптимізацією робочих процесів.

Фонд оплати праці збільшився з 5 345,91 млн грн у 2022 році до 10 085,10 млн грн у 2024 році – приріст на 88,6 %. Підвищення середньомісячної заробітної плати з 16,0 тис. грн до 30,6 тис. грн свідчить про значне зростання витрат на персонал, що відповідає загальним тенденціям ринку праці та підвищеним вимогам до кваліфікації працівників у логістичному секторі.

Продуктивність праці також демонструє висхідну динаміку: з 851,5 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 1 627,8 тис. грн у 2024 році. Це зростання майже вдвічі відображає ефекти цифровізації, автоматизації бізнес-процесів та посилення ролі високотехнологічних рішень у діяльності підприємства.

У цілому аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 рр. підтверджує стійку інтенсивну динаміку розвитку підприємства. Компанія демонструє швидше зростання доходів, ніж витрат, що забезпечує підвищення валового фінансового результату й стабільну операційну ефективність. Поряд із цим, суттєві інвестиції у розширення інфраструктури, цифрову трансформацію та модернізацію матеріально-технічної бази супроводжуються збільшенням адміністративних, збутових і фінансових витрат, що у 2024 році вплинуло на скорочення чистого прибутку.

Разом із тим, зростання продуктивності праці, модернізація активів та посилення ринкової присутності свідчать про формування стійкого потенціалу подальшого розвитку компанії, зміцнення її конкурентних позицій та здатність ефективно функціонувати у висококонкурентному та нестабільному середовищі.

### 2.3 Характеристика маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта»

Маркетингова діяльність Хмельницької філії ТОВ «Нова Пошта» відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії на регіональному ринку експрес-доставки. В умовах посиленої конкуренції, постійних змін поведінки споживачів та технологічної трансформації ринку ефективний маркетинг стає інструментом, який забезпечує стале зростання клієнтської бази, підвищення рівня сервісу, розширення географічного покриття та формування лояльності клієнтів.

Аналіз маркетингової діяльності філії здійснимо на основі моделі маркетинг-міксу (7P), що дозволяє охопити як товарну й цінову політику, так і якість сервісу, стандарти взаємодії, цифрові процеси та матеріальні елементи контакту з клієнтом. Додатково важливим напрямом є оцінювання цифрового

маркетингу та CRM, які становлять основу персоналізованої взаємодії зі споживачами та підвищують ефективність комунікацій.

З огляду на багатокomпонентність маркетингової системи філії, доцільним є здійснення безпосереднього огляду ключових елементів комплексу маркетингу (7P), що дозволить виявити сильні сторони діяльності, а також окреслити проблемні зони, які потребують подальшого удосконалення.

Асортимент послуг ХФ ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим ступенем комплексності та охоплює всі ключові сегменти сучасної логістики. До базових сервісів відносяться доставка документів, посилок, вантажів різних категорій складності та палетні перевезення, що забезпечує універсальність обслуговування як приватних осіб, так і підприємницьких структур. Важливим напрямом діяльності є міжнародна доставка, яка дозволяє клієнтам здійснювати переміщення товарів у понад 200 країн світу, що суттєво розширює ринкові можливості місцевих підприємців і сприяє розвитку малого та середнього бізнесу в регіоні [37].

Комплексність продуктового портфеля доповнюється фінансовими сервісами, такими як післяплата, грошові перекази, страхування відправлень та проведення супутніх операцій через партнерські фінансові інструменти. Наявність таких послуг створює додаткову цінність для користувачів, оскільки вони можуть здійснювати логістичні та фінансові взаємодії в межах однієї платформи. Значну увагу філія приділяє і рішенням для e-commerce – фулфілменту, який включає складування, обробку замовлень, пакування та доставку. Це особливо актуально для продавців маркетплейсів та онлайн-магазинів, які прагнуть забезпечити швидку обробку замовлень та скоротити операційні витрати.

Важливим елементом товарної політики є наявність широкого набору додаткових сервісних опцій. Клієнти можуть обрати адресну доставку, огляд відправлення, додаткове пакування, SMS та push-сповіщення, можливість продовженого зберігання або доставки у визначений час. Таке розширення

лінійки послуг дозволяє підвищити гнучкість обслуговування та адаптувати логістичні рішення під індивідуальні потреби різних сегментів – від приватних відправників до великих інтернет-ритейлерів. Наявність цих опцій є важливим конкурентним фактором, оскільки підсилює клієнтоорієнтованість компанії та створює ефект персоналізованого сервісу.

Суттєвою перевагою діяльності філії є стандартизований підхід до управління якістю сервісу на основі SLA (Service Level Agreement). Чіткі параметри строків доставки, швидкості обробки, допустимих відхилень та якості відстеження забезпечують прозорість обслуговування й дозволяють контролювати його на кожному етапі. Використання SLA підсилює надійність сервісу, формує стабільне сприйняття бренду та сприяє зростанню ринкової частки за рахунок підтримання високого рівня довіри серед клієнтів. Крім того, стандартизованість дозволяє швидко масштабувати сервісні процеси та інтегрувати нові цифрові інструменти без шкоди для якості.

Попри значні переваги, у продуктивній політиці Хмельницької філії зберігається низка обмежень. Серед ключових – нерівномірна доступність окремих сервісів у різних територіальних громадах області, що обумовлено інфраструктурними та кадровими особливостями. Найбільше це стосується фулфілменту та адресної доставки, які потребують значних ресурсів і більшої логістичної координації. Додатковим обмеженням є сезонні навантаження, коли попит на складські та сервісні потужності зростає стрімкіше, ніж можливість їх оперативного розширення. Це створює певні бар'єри для стабільності сервісного рівня та потребує подальшої оптимізації продуктової лінійки та інфраструктурних рішень.

Цінова політика ХФ ТОВ «Нова Пошта» характеризується багаторівневим підходом, що включає тарифні пакети для фізичних осіб, корпоративних клієнтів, e-commerce, а також спеціалізовані пропозиції для міжнародних та великогабаритних відправлень. Тарифи диференційовано за ключовими параметрами: вагою, габаритами, відстанню, форматом обслуговування («відділення–відділення», «адреса–адреса» тощо) та типом

відправлення. Такий підхід забезпечує можливість формувати справедливу ціну відповідно до реальних витрат на логістичне переміщення, а також адаптувати послуги до потреб різних груп користувачів [24].

Однією з важливих конкурентних переваг є наявність окремих умов для бізнес-сегмента (B2B та B2C-платформ), включаючи індивідуальні тарифні сітки, гнучку систему знижок і післяплату. Такий формат взаємодії стимулює розвиток партнерств із маркетплейсами та інтернет-магазинами й підтримує місцевий малий і середній бізнес, надаючи їм можливість оптимізувати логістичні витрати. Крім того, застосування персональних умов дозволяє компанії нарощувати частку в корпоративному сегменті та підвищувати довгострокову клієнтську лояльність.

Цінова стратегія філії підсилюється системою промоактивностей та сезонних пропозицій, що охоплюють тарифи на міжнародні відправлення, акційні умови для нових користувачів, знижки на певні категорії сервісів та короткострокові стимули, спрямовані на збільшення частоти відправлень. Таким чином, філія застосовує елементи тактичного ціноутворення, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та рівень попиту у різні періоди року. Подібний підхід сприяє підвищенню еластичності тарифів та забезпечує конкурентну перевагу на локальному ринку доставки.

Водночас існують проблемні аспекти, пов'язані з високою чутливістю частини споживачів до тарифних змін, особливо у контексті загального зростання цін та зниження купівельної спроможності населення. Для окремих категорій клієнтів, зокрема у сільських громадах, тарифи на адресну доставку або великогабаритні відправлення можуть сприйматися як занадто високі, що створює ризик відтоку до альтернативних сервісів або до нерегулярних операторів-«перевізників». У таких умовах компанії важливо акцентувати увагу на цінності сервісу, безпеці, передбачуваності та швидкості доставки, а також посилювати комунікації щодо обґрунтування тарифів.

Також, потребує подальшого розвитку механізм прозорого пояснення тарифної політики клієнтам, особливо через цифрові канали. Хоча компанія

активно інформує про умови тарифікації, частині користувачів бракує деталізованих пояснень щодо формування вартості доставки, ролі ваги й об'єму, застосування пакування та сезонних коригувань. Запровадження розширених калькуляторів вартості, інтерактивних інструментів прогнозування та індивідуальних консультацій може суттєво покращити клієнтське сприйняття й зміцнити позиції компанії на ринку.

Логістичне охоплення Хмельницької філії ТОВ «Нова Пошта» є одним із ключових чинників її конкурентоспроможності. Мережа обслуговування включає відділення різних форматів, поштомати нового покоління, PUDO-точки (pick-up/drop-off), кур'єрську доставку «від дверей до дверей» та інтеграцію з автоматизованими сортувальними центрами компанії. Така багаторівнева структура дозволяє забезпечити високу доступність послуг у міській та сільській місцевості й гарантує стабільний рівень охоплення навіть у віддалених населених пунктах. Багатоканальність розподілу створює додаткову гнучкість для клієнтів та мінімізує час, необхідний для отримання чи відправлення посилок.

Важливою перевагою філії є технологічна інтегрованість її логістичної інфраструктури з національною мережею компанії. Автоматизовані термінали, які працюють на базі сучасних сортувальних комплексів, розташованих у межах Хмельницької області або поруч із нею, забезпечують швидку обробку відправлень та оптимізують внутрішньообласні та міжрегіональні перевезення. Завдяки цьому час транзиту зменшується, а ризики затримок суттєво знижуються. Крім того, технологічні процеси сортування та маршрутизації застосовують алгоритми прогнозування навантаження, що сприяє ефективному розподілу логістичних ресурсів.

Окреме місце в структурі розподілу посідають поштомати як інструмент самообслуговування. У Хмельницькій області їх кількість постійно зростає, що дозволяє розвантажувати відділення та підвищувати ефективність процесів видачі та приймання відправлень. Поштомати особливо актуальні для міст з високою щільністю населення та для зон, де відкриття повноцінних відділень

є економічно недоцільним. Проте зберігається нерівномірність їхнього розміщення: окремі мікрорайони обласного центру та частина територіальних громад мають недостатню кількість точок самообслуговування, що обмежує рівень зручності для населення.

Попри широку мережу відділень, існують проблеми, пов'язані з нерівномірністю клієнтопотоків. Відділення в центрі міста та у транспортних вузлах Хмельницького часто перевантажені, тоді як у спальних районах чи на периферії навантаження є нижчим. Це призводить до утворення черг у пікові періоди, зниження швидкості обслуговування, а також підвищує ризик погіршення сервісних показників. За таких умов філія змушена коригувати графіки роботи персоналу, перенаправляти потоки відправлень або збільшувати кількість тимчасових робочих зон, що потребує додаткових ресурсів.

Ще одним обмеженням є різний технічний стан відділень і відмінності в їхній пропускній здатності. Старіші відділення мають менші площі, обмежене місце для сортування та недостатньо ефективну логістику всередині приміщення. Натомість нові відділення часто облаштовані просторішими зонами, сучасними системами пакування та цифровими інтерфейсами. Така неоднорідність впливає на клієнтський досвід, створюючи відчуття різної «якості місця» залежно від локації. У перспективі це потребує подальшого розвитку мережевої інфраструктури, розширення площ, модернізації старих приміщень та збільшення кількості автоматизованих точок.

Комунікаційна політика ХФ ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на багатоканальному підході, який охоплює як цифрові інструменти, так і традиційні засоби маркетингових комунікацій [24]. До ключових digital-каналів належать мобільний застосунок, офіційний сайт, email-розсилки, SMS-повідомлення, push-повідомлення, соціальні мережі, чат-боти та контекстна реклама. Як логістичний оператор національного масштабу, компанія використовує єдину платформу комунікацій, забезпечуючи клієнтам однаковий стиль та стандарти подачі інформації. Такий підхід формує ефект

цілісності бренду та сприяє легкому впізнаванню комунікацій незалежно від каналу.

Однією з переваг філії є активне використання партнерських інтеграцій із маркетплейсами та бізнес-клієнтами. Реферальні програми, спільні акції, спеціальні пропозиції для інтернет-магазинів, а також промокампанії у соціальних мережах дозволяють залучати нових користувачів, збільшувати завантаження відділень і поштоMATів та підсилювати присутність компанії в e-commerce. Важливим інструментом є інформаційні кампанії щодо нових послуг та роз'яснення умов тарифікації, що сприяє формуванню прозорості й підвищенню довіри клієнтів.

Водночас значний обсяг комунікацій залишається стандартизованим, що створює виклики у сфері персоналізації. Значна частина повідомлень адресована широким сегментам клієнтів, а персоналізовані офери формуються переважно на основі базових CRM-сегментів (частота, давність, категорія відправлення). Недостатнє використання поведінкових тригерів (наприклад, дій у мобільному застосунку, геолокації, відмови від корзини оформлення) обмежує глибину цифрової взаємодії. Унаслідок цього частина комунікацій може сприйматися користувачами як надлишкова або недостатньо релевантна.

Додатковим викликом є оцінка ефективності рекламної діяльності. Незважаючи на наявність показників open rate, click-through rate та базової конверсії, аналіз результативності кампаній часто не охоплює повний життєвий цикл клієнта та не враховує мультиканальну атрибуцію. Це ускладнює точний розподіл рекламного бюджету, а також визначення найефективніших каналів залучення та утримання клієнтів. Для філії важливим залишається завдання розширити ROMI-аналітику та більше використовувати A/B- і multivariate-тестування у рекламних активностях.

Окремим елементом просування є фізичні точки контакту, у яких розміщуються інформаційні матеріали, банерні конструкції, QR-коди та навігаційні елементи. Хоча компанія дотримується єдиного стилю айдентики, на рівні філії трапляється недостатня кількість інформаційних стендів,

застарілі матеріали, відсутність оновлених інструкцій щодо нових сервісів або акцій. Це створює ризик втрати частини клієнтів, які очікують отримати актуальну інформацію безпосередньо у відділенні, а не шляхом цифрових комунікацій.

Персонал ХФ ТОВ «Нова Пошта» є одним із ключових стратегічних ресурсів, що визначає рівень сервісного обслуговування та загальну якість взаємодії з клієнтами. Оскільки логістика є галуззю з високим ступенем прямого контакту, роль працівників у формуванні позитивного клієнтського досвіду є вирішальною. Філія систематично інвестує у розвиток сервісних компетенцій співробітників, організовує тренінги з клієнтоорієнтованості, навчання щодо стандартів компанії, а також практичну підготовку з опрацювання складних ситуацій. Така модель дозволяє підтримувати високий рівень професійності персоналу та забезпечувати стабільність сервісу.

Суттєвим елементом управління персоналом є використання системних метрик якості обслуговування, зокрема NPS (Net Promoter Score) та CSI (Customer Satisfaction Index). Вони застосовуються для оцінювання взаємодії клієнтів із відділеннями, кур'єрським персоналом та контакт-центром. Регулярний збір і аналіз цих показників дозволяє визначати слабкі місця сервісу, оперативно реагувати на виявлені недоліки та формувати персоналізовані програми навчання для окремих груп працівників. У поєднанні з системою мотивації це сприяє підвищенню відповідальності співробітників та створює умови для постійного удосконалення сервісної культури.

Особливо важливою перевагою філії є запровадження системи роботи зі скаргами та запитами, яка включає швидке реагування, аналіз першопричин та контроль усунення проблем. Такий підхід спрямований на запобігання повторним зверненням і підвищення рівня довіри клієнтів. На практиці це означає, що кожне звернення розглядається як можливість покращення процесів і навчання персоналу. Проте, у роботі зі зверненнями все ще залишаються окремі фрагментарні елементи: не всі відділення однаково

швидко передають інформацію, а системи фіксації причин незадоволення потребують глибшої автоматизації та централізації.

Водночас кадровий блок діяльності філії має низку викликів, що пов'язані з нерівномірністю навантаження на відділення. У локаціях із високим клієнтопотокотом працівники стикаються з підвищеним стресом, чергами, складнішими операціями та потребою в оперативних рішеннях. Це призводить до зниження швидкості обслуговування й погіршення суб'єктивного сприйняття сервісу. У той же час у менш завантажених локаціях виникає інший виклик: працівники мають менше практичного досвіду з обслуговування пікових ситуацій та нестандартних запитів. Така різномірність рівня навичок персоналу створює асиметрію клієнтського досвіду між різними відділеннями.

Окремим аспектом, який потребує уваги, є повноцінна інтеграція персоналу у цифрові процеси. Незважаючи на високу автоматизацію логістичних операцій, частина співробітників недостатньо активно використовує цифрові модулі, такі як електронні накладні, автоматизовані сценарії оформлення, онлайн-запис клієнтів чи внутрішні сервіси CRM. Це створює ризик уповільнення роботи та знижує потенціал цифрових інструментів. У перспективі філії варто посилити навчання цифровим компетентностям, розробити стандарти використання автоматизованих систем і забезпечити рівномірний рівень цифрової готовності персоналу у всіх точках обслуговування.

Операційні процеси ХФ ТОВ «Нова Пошта» є високотехнологічними, стандартизованими та орієнтованими на швидке й передбачуване надання логістичних послуг. Ключовою перевагою компанії є здатність забезпечувати стабільний рівень сервісу навіть за умов різкої зміни обсягів відправлень, що стало критично важливим у періоди сезонних піків та воєнних викликів. Процеси приймання, сортування, транспортування, видачі й обробки додаткових сервісних операцій максимально регламентовані, що мінімізує

ризик помилок та забезпечує повторюваність сервісу незалежно від конкретної локації або зміни персоналу.

Важливу роль у підвищенні ефективності операційних процесів відіграє автоматизація. Значна частина операцій виконується або контролюється цифровими системами: електронні експрес-накладні, автоматичне формування маршрутів, прогнозування строків доставки, онлайн-запис до відділення, генерація QR-кодів для швидкої обробки, безконтактні сценарії отримання через поштомати. Така цифровізація зменшує навантаження на персонал, підвищує точність та прискорює обробку кожного логістичного кроку. Крім того, інтеграція цих інструментів у загальнонаціональну ІТ-платформу дозволяє здійснювати централізований контроль і швидко коригувати процеси у випадку відхилень.

Невід'ємною складовою операційного маркетингу є аналіз CJM (Customer Journey Map), який використовується для виявлення «вузьких місць» у взаємодії клієнта з компанією. До таких проблемних точок належать: час очікування у високонавантажених відділеннях, черги у пікові години, повільна видача великих відправлень, а також складнощі зі зміною даних у накладних або уточненням адрес. Використання CJM дозволяє філії більш точно визначати етапи, де знижується якість взаємодії, та впроваджувати операційні зміни – оптимізацію графіків персоналу, перенесення частини функцій у цифрові канали та підвищення рівня автоматизації ручних операцій.

Однак попри високий рівень цифрової інтеграції, процеси філії не позбавлені викликів. Основною проблемою є нерівномірне навантаження між різними каналами обслуговування: у періоди високого попиту відділення переповнені, тоді як частина функцій, доступних у мобільному застосунку, не використовується достатньою кількістю клієнтів. Також окремі сценарії – наприклад, уточнення реквізитів, зміни параметрів відправлення чи робота зі складними міжнародними доставками – досі вимагають фізичного контакту з працівником, що призводить до перевантажень. Крім того, існує потреба у подальшій інтеграції між логістичними модулями, CRM і сервісами

відстеження, щоб забезпечити повну синхронізацію сервісних даних у всіх каналах.

Серед перспектив розвитку операційних процесів філії варто виокремити розширення використання автоматизованих систем прогнозування попиту, збільшення кількості точок самообслуговування, впровадження єдиної цифрової форми обробки звернень клієнтів та модернізацію внутрішніх стандартів маршрутизації. Подальше вдосконалення процесів повинно бути спрямоване на скорочення часу циклу обслуговування, мінімізацію необхідності фізичних контактів, підвищення доступності цифрових сценаріїв та створення повністю «безшовного» клієнтського досвіду – від оформлення до отримання відправлення.

Матеріальна складова сервісу ХФ ТОВ «Нова Пошта» охоплює всю сукупність фізичних елементів, з якими взаємодіє клієнт під час отримання або відправлення посилок. До них належать інтер'єри та екстер'єри відділень, ергономіка зон обслуговування, оснащення робочих місць, стан обладнання, наявність пакувальних матеріалів, система навігації та загальна організація простору. Компанія використовує уніфікований стиль айдентики, що забезпечує впізнаваність бренду та єдиний стандарт візуального представлення. Це створює відчуття стабільності та структурованості сервісу, що є важливою складовою сприйняття якості логістичного оператора.

Особливо важливою частиною Physical Evidence є дизайн і технічний стан приміщень відділень. Нові та модернізовані точки характеризуються зручним зонуванням, просторими залами, сучасними пакувальними зонами, достатньою кількістю меблів та обладнаними робочими місцями. Багато відділень мають окремі місця для самообслуговування, що дає можливість клієнтам працювати з додатком або оформлювати відправлення без залучення персоналу. Водночас у старіших локаціях спостерігаються певні обмеження – тісний простір, застаріле обладнання або недостатня пропускна здатність, що безпосередньо впливає на швидкість обслуговування й формує різний суб'єктивний досвід клієнтів.

Суттєвим доповненням фізичного середовища є система поштоматів та PUDO-локацій. Поштомати створюють зручний формат самообслуговування й забезпечують клієнтам можливість отримати відправлення у будь-який час без черг та без контакту з працівниками. Для Хмельницької області вони є стратегічно важливим інструментом розвантаження відділень. Проте у деяких районах зберігається їх недостатня кількість, а в окремих місцях поштомати розташовані без оптимального врахування клієнтопотоків, що частково обмежує їх ефективність. Це свідчить про потребу у подальшому просторому та аналітично обґрунтованому плануванні розміщення обладнання.

Цифрові інтерфейси – мобільний застосунок, вебсайт, електронні накладні, кабінети клієнтів, інтерактивні інструкції – також належать до складових Physical Evidence, оскільки вони формують візуальний контакт користувача з компанією. Мобільний застосунок «Нової Пошти» є одним із найбільш функціональних серед українських логістичних сервісів: він дозволяє оформляти відправлення, оплачувати послуги, відстежувати статуси, змінювати параметри, отримувати push-сповіщення та працювати з поштоматами. Високий рівень зручності та інтуїтивності інтерфейсів істотно підсилюють сприйняття сервісу. Водночас певні модулі іноді працюють з перевантаженням або не мають достатньої кастомізації, що формує окремі проблемні точки взаємодії.

Однак незалежно від загального високого рівня стандартизації, фізичне середовище обслуговування все ще має окремі недоліки. До них належать: недостатня кількість місць для очікування у великих відділеннях, брак інформативних матеріалів про нові сервіси, недосконалі навігаційні елементи у старіших приміщеннях, а також випадки неузгодженості між фізичною і цифровою айдентикою. Розв'язання цих питань потребує подальших інвестицій у модернізацію відділень, розширення мережі поштоматів, оновлення візуальних матеріалів та посилення єдиного стандарту цифрових і фізичних точок контакту – що в перспективі дозволить створити більш «безшовний» клієнтський простір.

У таблиці 2.4 представлено результати оцінювання складових маркетинг-міксу, що дає змогу узгодити отримані висновки та виокремити напрями подальшого вдосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.4 – Характеристика елементів маркетинг-міксу (7P) ХФ ТОВ «Нова Пошта»

| Елемент комплексу маркетингу «7P»        | Сильні сторони маркетингової діяльності  | Виявлені проблеми та обмеження  |
|--|--|---|
| Product (послуги)                        | Широкий спектр логістичних рішень; фінансові сервіси; фулфілмент; наявність SLA; можливість персоналізації послуг        | Нерівномірна доступність сервісів у громадах; обмежені можливості фулфілменту; сезонні навантаження; нестача ресурсів у пік попиту                                |
| Price (ціна)                             | Прозора тарифна система; індивідуальні тарифи для B2B; промоакції; гнучкі умови післяплати                               | Висока чутливість клієнтів до цін; складне сприйняття тарифів у сільській місцевості; недостатнє пояснення тарифоутворення  |
| Place (розподіл)                         | Розвинена мережа відділень, поштоматів та PUDO; інтеграція з національною логістичною системою; автоматизовані термінали | Нерівномірний клієнтопотік; перевантаження центральних відділень; недостатня кількість поштоматів у певних громадах; нерівномірний технічний стан приміщень       |
| Promotion (просування)                   | Активні digital-канали; партнерства з маркетплейсами; інформаційні кампанії; єдиний стиль комунікацій                    | Низький рівень персоналізації повідомлень; недостатня аналітика ROMI; застарілі матеріали у відділеннях; недоліки локальної інформаційної підтримки               |
| People (персонал)                        | Регулярне навчання; використання NPS/CSI; система реагування на скарги; сервісна культура                                | Нерівномірний рівень компетенцій між відділеннями; стресові навантаження у пікові періоди; недостатня цифрова підготовка персоналу                                |
| Process (процеси)                        | Висока автоматизація; електронні накладні; онлайн-запис; робота CJM; централізований контроль операцій                   | Залежність від фізичних контактів у складних операціях; нерівномірне навантаження між каналами; неповна інтеграція CRM та логістичних модулів                     |
| Physical Evidence (матеріальна складова) | Стандартизована айдентика; сучасні інтерфейси; оновлені відділення; поштомати; зручна навігація                          | Старі приміщення у частині локацій; недостатня кількість місць для очікування; дефіцит поштоматів у районах; неповна відповідність фізичної та цифрової айдентики |

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

Представлене узагальнення демонструє, що хоча ХФ ТОВ «Нова Пошта» формує сильні позиції практично за всіма елементами маркетинг-міксу, низка аспектів потребує цілеспрямованого удосконалення, переважно у сфері процесів, фізичної інфраструктури, персоналізації комунікацій, сервісної доступності та цифрової готовності персоналу. Виявлені проблеми формують основу для розроблення комплексу заходів спрямованих на посилення конкурентних переваг філії та підвищення якості клієнтського досвіду.

### Висновки до другого розділу

У другому розділі проведено аналітичне дослідження діяльності Хмельницької філії ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки. Зокрема: досліджено сучасний стан, тенденції, проблеми та перспективи розвитку ринку експрес-доставки в Україні, охарактеризовано діяльність філії на ринку експрес-доставки, проведено аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки, охарактеризовано маркетингову діяльність філії.

Встановлено, що ринок експрес-доставки України перебуває у фазі відновлення та структурної трансформації, зумовленої поєднанням воєнних ризиків та довготривалих технологічних трендів. Попри значні інфраструктурні втрати, оператори продемонстрували високу адаптивність, що забезпечило безперервність логістичних послуг та відновлення обсягів відправлень до понад 500 млн одиниць у 2024 р. Провідні позиції на ринку займають ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта», які формують стандарти швидкості, цифровізації та географічного покриття, тоді як інші компанії розвивають спеціалізовані сегменти. Ключовими драйверами виступають технологічне оновлення, поштоматні мережі, фулфілмент-послуги,

міжнародна експансія та ESG-практики. Водночас ринок стикається з фінансовими, регуляторними, енергетичними й кадровими обмеженнями, що потребують системної підтримки держави та інвестицій. За умови подальшої цифровізації, модернізації інфраструктури та імплементації європейських стандартів очікується збереження помірно позитивної динаміки та підвищення конкурентоспроможності українських операторів у післявоєнний період.

Діяльність ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. характеризувалася стійкою траєкторією зростання та масштабною трансформацією операційної діяльності. Компанія демонструвала випереджальні темпи приросту доходів порівняно зі зростанням собівартості, що забезпечило суттєве підвищення валового фінансового результату та збереження операційної ефективності навіть в умовах підвищених ризиків воєнного часу. Незважаючи на збільшення адміністративних, збутових та фінансових витрат, які у 2024 році позначилися на чистому прибутку, підприємство зберегло високий рівень ринкової активності та створило потужний фундамент для подальшого розвитку.

Аналіз маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» підтверджує, що філія застосовує комплексний, системний та цифровізований підхід до розвитку сервісу. Використання моделі 7P засвідчує збалансованість товарної, цінової, комунікаційної та сервісної політики, а також високий рівень автоматизації та аналітичної підтримки клієнтського шляху. Акцент на CRM, персоналізації та цифрових каналах формує сучасний клієнтоорієнтований формат обслуговування та зміцнює конкурентні позиції філії. Водночас виявлені недоліки – нерівномірність доступності мережі, різний технічний стан відділень, недостатня персоналізація взаємодії та часткова фрагментарність цифрових процесів – вимагають подальшої модернізації інфраструктури та посилення аналітичної складової маркетингу. Загалом філія має значний потенціал для подальшого розвитку та підвищення якості клієнтського досвіду на регіональному ринку експрес-доставки.

### **3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ХФ ТОВ «НОВА ПОШТА»**

#### **3.1 Формування напрямів удосконалення маркетингової діяльності філії**

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку експрес-доставки вдосконалення маркетингової діяльності Хмельницької філії ТОВ «Нова Пошта» потребує системного підходу, заснованого на оцінці внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Проведений у попередньому розділі аналіз дав змогу визначити ключові характеристики маркетингової діяльності філії, однак структуроване поєднання отриманих даних є необхідним для визначення стратегічних пріоритетів розвитку. Для цього проведемо SWOT-аналіз, що узагальнює сильні та слабкі сторони діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта», а також можливості і загрози зовнішнього середовища (таблиця 3.1).

Аналіз сильних сторін маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» засвідчує, що філія володіє вагомим інфраструктурним та технологічним потенціалом, який формує основу її ринкової стійкості. Розгалужена мережа відділень, поштоматів і PUDO-точок, високий рівень автоматизації операцій, сучасні цифрові сервіси, а також впізнаваний бренд і широка продуктова лінійка забезпечують конкурентні переваги філії. Сукупність цих факторів підсилюється чіткими сервісними стандартами та ефективною системою зворотного зв'язку (NPS/CSI), що разом створює позитивний клієнтський досвід і сприяє зростанню довіри до оператора. Саме ці сильні сторони стають фундаментом для подальшого стратегічного розвитку компанії.

Разом із тим, переходячи до аналізу слабких сторін, слід відзначити низку внутрішніх обмежень, які стримують повну реалізацію маркетингового потенціалу. Нерівномірне навантаження на відділення та недостатня кількість поштоматів створюють просторові диспропорції доступності сервісів.

Виявлено також різний технічний стан старих відділень, обмежену доступність сервісів у віддалених громадах та нерівномірність сервісної культури між підрозділами. З маркетингового погляду слабкими сторонами виступають недостатня персоналізація цифрових комунікацій, фрагментарність тригерних кампаній і неповне використання можливостей CRM-аналітики. Ці недоліки формують потребу в модернізації сервісних процесів і гармонізації клієнтського досвіду.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта»

| S – Strengths (сильні сторони)  | W – Weaknesses (слабкі сторони)   |
|---|---|
| <p>Розгалужена мережа відділень, поштоматів і PUDO-точок.</p> <p>Високий рівень автоматизації операцій, розвинені цифрові сервіси.</p> <p>Впізнаваний бренд і позитивна репутація національного оператора.</p> <p>Широкий спектр продуктового портфеля, включаючи фулфілмент та фінансові сервіси.</p> <p>Активні digital-комунікації та партнерства з маркетплейсами.</p> <p>Стандартизовані SLA та високі сервісні стандарти.</p> <p>Розвинена система реагування на запити та скарги (NPS/CSI)</p> | <p>Нерівномірне навантаження на відділення, черги у пікові періоди.</p> <p>Недостатня кількість поштоматів у ряді районів області.</p> <p>Нерівномірний технічний стан старих відділень.</p> <p>Обмежена доступність окремих сервісів у віддалених громадах.</p> <p>Низький рівень персоналізації маркетингових повідомлень.</p> <p>Недостатня глибина використання CRM-аналітики.</p> <p>Варіативність сервісної культури між різними відділеннями</p> |
| O – Opportunities (можливості)  | T – Threats (загрози)   |
| <p>Розширення мережі поштоматів та точок самообслуговування.</p> <p>Зростання попиту на швидку доставку та послуги e-commerce.</p> <p>Впровадження нових цифрових модулів, тригерних комунікацій і автоматизованих воронок.</p> <p>Підвищення попиту на адресні та міжнародні доставки.</p> <p>Розвиток персоналізованих програм лояльності</p>   | <p>Зростання конкуренції з боку логістичних операторів та маркетплейсів.</p> <p>Підвищення чутливості споживачів до тарифів у періоди економічної нестабільності.</p> <p>Логістичні ризики, пов'язані з воєнним станом та перебоями транспорту.</p> <p>Падіння купівельної спроможності населення окремих регіонів.</p> <p>Посилення вимог клієнтів до швидкості та прозорості сервісу</p>  |

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

У контексті зовнішніх можливостей ринок надає філії значний потенціал для зміцнення позицій та розширення сервісної пропозиції. Динамічне зростання електронної комерції та підвищення попиту на швидкі, гнучкі та передбачувані логістичні послуги створюють умови для розвитку адресної доставки, міжнародних сервісів і фулфілмент-рішень. Поширення цифрових технологій відкриває нові перспективи для впровадження персоналізованих комунікацій, автоматизованих воронки взаємодії, розширення мережі поштоматів і розвитку омніканальних моделей обслуговування. Такий прогрес забезпечує можливість трансформувати маркетингову діяльність з операційної у стратегічно аналітичну.

Водночас варто враховувати й загрози, що впливають на стабільність ринку та визначають межі управлінських рішень. Зростаюча конкуренція з боку приватних логістичних операторів і маркетплейсів посилює боротьбу за лояльність клієнтів, тоді як підвищена чутливість споживачів до тарифів утруднює реалізацію цінових стратегій. Логістичні ризики, пов'язані з воєнним станом, перебоями транспорту та зниженням купівельної спроможності окремих регіонів, можуть негативно вплинути на обсяги відправлень. Додатковою загрозою виступає швидке зростання очікувань споживачів щодо швидкості, прозорості та персоналізації сервісу, що потребує підтримання високої гнучкості та інноваційності маркетингових процесів. Сукупність зовнішніх ризиків зумовлює необхідність стратегічної адаптації та постійного оновлення маркетингової системи філії.

Формування напрямів удосконалення маркетингової діяльності Хмельницької філії ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на узагальненні результатів SWOT-аналізу, який дозволив комплексно оцінити внутрішні можливості підрозділу та зовнішні чинники впливу.

На рисунку 3.1 представлено основні напрями удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта».

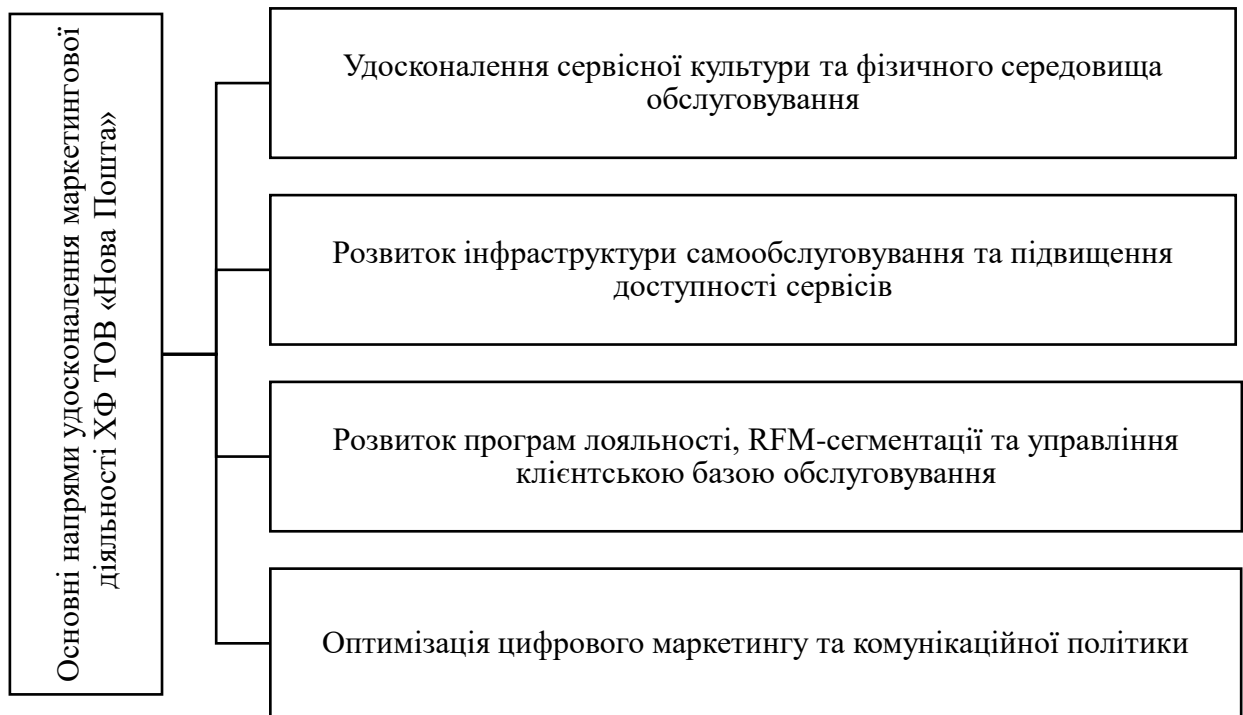


Рисунок 3.1 – Основні напрями удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором

Першим пріоритетним напрямом визначено підвищення сервісної культури та стандартизацію якості обслуговування. Аналіз показав, що якість сервісу суттєво відрізняється між відділеннями, що зумовлено різним рівнем професійної підготовки персоналу, нерівномірним розподілом клієнтських потоків та неоднаковою фізичною готовністю відділень. Тому актуальним стає формування єдиної системи сервісних стандартів, впровадження механізмів регулярного контролю їх дотримання та розвиток навчально-тренінгових програм для персоналу. Вирівнювання сервісної складової сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів і зміцненню їхньої довгострокової лояльності.

Другим важливим напрямом є розвиток інфраструктури самообслуговування та підвищення територіальної доступності сервісів. Виявлений дефіцит поштоMATів та недостатнє покриття у частині громад

формують потребу в розширенні мережі автоматизованих каналів обслуговування, модернізації відділень і розгортанні партнерських PUDO-точок. Така інфраструктурна модернізація дозволить зменшити навантаження на персонал, скоротити час очікування клієнтів та забезпечити рівномірний доступ до сервісів на рівні регіону.

Наступним напрямом удосконалення визначено розвиток програм лояльності та впровадження RFM-сегментації для підвищення точності роботи з клієнтською базою. Сучасний рівень персоналізації маркетингових стимулів є недостатнім, що обмежує ефективність промоцій та рівень повторних відправлень. Упровадження багаторівневих програм лояльності, створених на основі поведінкових моделей, дозволить підвищити утримання клієнтів, активізувати їхню взаємодію та сформувані диференційовані пропозиції для різних сегментів як фізичних, так і корпоративних клієнтів.

Четвертим напрямом виступає вдосконалення цифрового маркетингу та системи CRM. Дослідження виявило недостатню глибину аналітичного використання клієнтських даних, масовий характер повідомлень та відсутність автоматизованих тригерних комунікацій. Тому вектор розвитку має бути спрямований на інтеграцію інтелектуальних алгоритмів персоналізації, розроблення автоматизованих маркетингових воронки, підвищення точності сегментації та впровадження BI-платформ для прийняття даних-орієнтованих рішень. Це дозволить підвищити ефективність digital-кампаній та оптимізувати взаємодію зі споживачами.

Окремим напрямом удосконалення є підвищення ефективності комунікаційної політики. Наявні комунікації мають загальний характер і не повною мірою враховують індивідуальні характеристики клієнтів та специфіку локальних ринків. Тому доцільно оптимізувати медіамікс, удосконалити систему оцінювання результативності рекламних активностей та посилити роль контент-стратегій, зорієнтованих на поведінку та потреби окремих сегментів цільової аудиторії.

Загалом визначені напрями формують інтегровану модель удосконалення маркетингової діяльності, що охоплює як сервісно-орієнтовану, так і цифрову складові. Комплексна їх реалізація забезпечить підвищення якості клієнтського досвіду, зміцнення ринкових позицій філії та формування довгострокових конкурентних переваг у регіональному середовищі експрес-доставки.

### 3.2 Удосконалення сервісної діяльності та підвищення клієнтоорієнтованості філії

Підвищення якості сервісу залишається одним із ключових чинників конкурентоспроможності Хмельницької філії ТОВ «Нова Пошта», оскільки саме характеристика клієнтського досвіду безпосередньо впливає на частоту повторних відправлень і на рівень лояльності клієнтів у громадах та обласному центрі. Проведений аналіз у попередньому розділі засвідчив, що, попри стандартизовану корпоративну систему обслуговування, сервісна діяльність філії характеризується певною нерівномірністю: відділення в громадах демонструють нижчий рівень клієнтоорієнтованості порівняно з міськими локаціями, а фізична інфраструктура окремих відділень потребує оновлення. За таких умов удосконалення сервісу має комплексний характер і передбачає водночас розвиток персоналу, модернізацію фізичного середовища, розширення інфраструктури самообслуговування та формування ефективних програм утримання клієнтів.

Першим ключовим напрямом удосконалення сервісної діяльності Хмельницької філії є підвищення рівня сервісної культури персоналу та формування єдиних, чітко регламентованих клієнтоорієнтованих стандартів обслуговування. Неоднорідність підходів до взаємодії з клієнтами, яка простежується між відділеннями обласного центру та відділеннями в

територіальних громадах, призводить до суттєвих розбіжностей у якості клієнтського досвіду. Це вказує на потребу у переході від ситуативної поведінки до структурованої, методично закріпленої системи сервісних практик, які б забезпечували передбачуваність та стабільність взаємодії незалежно від місця отримання послуги.

Одним із центральних компонентів запропонованого заходу є розроблення та впровадження оновленої навчальної програми для співробітників відділень. Така програма має включати ситуаційні моделі обслуговування, тренінги з професійної комунікації, практичні вправи з аналізу типових проблемних випадків, а також модулі з роботи з різними сегментами клієнтів – індивідуальними відправниками, корпоративними клієнтами, представниками малого бізнесу та користувачами e-commerce. Особливу увагу необхідно приділити тренуванню навичок швидкого прийняття рішень, оскільки тривалі паузи чи невпевненість персоналу істотно знижують загальну оцінку сервісу.

Доповненням до навчальних заходів має стати регулярний збір і аналіз показників клієнтської задоволеності, зокрема NPS (Net Promoter Score) та CSI (Customer Satisfaction Index), на рівні кожного відділення філії. Застосування цих інструментів дозволить не лише моніторити реальні проблемні точки, але й формувати персоналізовані плани розвитку для співробітників. Така модель передбачає адаптацію навчання відповідно до індивідуальних потреб персоналу, що підвищує ефективність професійної підготовки та скорочує розрив у сервісній культурі між різними локаціями.

Значущим елементом удосконалення є також запровадження нових стандартів поведінки у взаємодії з клієнтами, що мають бути зафіксовані у внутрішніх регламентах. Йдеться про формування чітких сервісних алгоритмів для обробки типових запитів, інструкцій щодо поведінки у конфліктних ситуаціях, а також вимог до швидкості реакції на звернення. Дотримання таких стандартів дозволить мінімізувати суб'єктивні відмінності у роботі персоналу та забезпечити однакову якість сервісу у всіх відділеннях,

включно з найменшими.

У цілому, реалізація заходу сприятиме формуванню єдиної сервісної культури, яка відповідатиме корпоративним стандартам «Нової Пошти» та водночас враховуватиме регіональні особливості Хмельниччини. У результаті філія отримає більш високу стабільність сервісних показників, стає підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення емоційної лояльності – важливого фактора для регіонів, де рекомендаційний чинник та репутаційні механізми відіграють ключову роль у виборі логістичного оператора.

Другим ключовим напрямом удосконалення сервісної діяльності Хмельницької філії є розвиток інфраструктури самообслуговування та підвищення доступності сервісів у територіальних громадах. Проведений аналіз засвідчив, що нерівномірність розміщення поштоматів і PUDO-точок створює помітні територіальні диспропорції у клієнтському доступі до сервісів. У багатьох громадах жителі змушені користуватися виключно стаціонарними відділеннями, що формує додаткове навантаження на персонал, збільшує час очікування та знижує загальну ефективність роботи філії. З огляду на це вдосконалення інфраструктури самообслуговування є стратегічним завданням для підвищення рівня сервісної доступності на регіональному рівні.

Першим елементом заходу є встановлення нових поштоматів у громадах із високим або зростаючим обсягом онлайн-замовлень. Зокрема, особливу увагу доцільно приділити територіям, де спостерігається інтенсивний розвиток електронної комерції, але інфраструктура логістичного самообслуговування досі недостатня. Поштомати доцільно розміщувати у зонах із підвищеним трафіком – поблизу торговельно-розважальних центрів, супермаркетів, зупинок громадського транспорту та інших потокових локацій. Такий підхід забезпечить максимальну видимість сервісу й стимулюватиме перехід клієнтів до каналів самообслуговування.

Другим елементом заходу виступає розширення мережі PUDO-точок у партнерських локаціях. Формат партнерських точок на базі АЗС, торговельних

мереж, локальних магазинів та сервісних центрів є ресурсоефективним рішенням, що дозволяє швидко розширювати географію присутності філії без значних капітальних інвестицій. Наявність PUDO-точок у громадах із низькою щільністю відділень забезпечить споживачам зручний доступ до базових сервісів – отримання, відправлення та видача посилок – у межах вже сформованої інфраструктури партнерів.

Третім елементом є проведення системного аналізу клієнтських потоків та транспортно-логістичної інфраструктури для оптимізації місць розміщення поштоматів і PUDO-точок. Ідеться не лише про кількісний розширення мережі, а й про її раціональну конфігурацію. Застосування теплових карт попиту, даних мобільного застосунку та статистики операцій дозволить визначити локації з найвищим потенціалом використання, а також виявити недовантажені точки, які потребують перенесення або переорієнтації. Такий підхід сприятиме економічно обґрунтованому розвитку інфраструктури та зниженню експлуатаційних витрат.

Реалізація заходу дозволить створити більш доступне та збалансоване сервісне середовище, яке відповідатиме реальним потребам жителів міст і громад області. Підвищення доступності каналів самообслуговування забезпечить скорочення часу очікування у відділеннях, зменшить навантаження на персонал, підвищить операційну ефективність філії та розширить можливості клієнтів щодо зручного користування логістичними послугами. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню позицій «Нової Пошти» як найбільш інноваційного та доступного оператора на ринку регіону.

Третім важливим напрямом удосконалення сервісної діяльності Хмельницької філії є модернізація фізичного середовища обслуговування, що охоплює оновлення інтер'єру відділень, покращення навігації, створення комфортних зон очікування та впорядкування пакувальних зон. Аналіз відділень на території Хмельницької області свідчить про наявність істотних розбіжностей у їх технічному стані: частина локацій обслуговує клієнтів у

сучасних приміщеннях, тоді як інші залишаються малокомфортними, перевантаженими або візуально застарілими. Нерівномірність матеріального середовища негативно впливає на суб'єктивне сприйняття бренду та формує різний рівень якості взаємодії залежно від конкретної локації.

Першим елементом модернізації є впровадження єдиних стандартів просторової організації та матеріального оформлення відділень. Йдеться про уніфікацію дизайну, оновлення зон прийому та видачі відправлень, стандартизацію розміщення пакувальних матеріалів та обладнання. Особливої уваги потребують пакувальні зони, які в багатьох відділеннях є незручними або перенавантаженими. Забезпечення сучасних стійок, якісних інструментів для пакування та чітко організованого простору сприятиме прискоренню обслуговування та зменшенню черг.

Другим елементом заходу виступає покращення системи навігації всередині відділень. На практиці значна кількість клієнтів витрачає зайвий час на пошук пакувальної зони, місця видачі або кур'єрської стійки. Розміщення інтуїтивно зрозумілих табличок, візуальних маркерів і кутових навігаційних рішень дозволить спростити орієнтацію та зменшити кількість типових запитань. Додатково доцільно інтегрувати QR-коди з доступом до довідкової інформації, правил пакування, тарифів і поширених інструкцій, що зменшить навантаження на персонал та покращить інформування клієнтів.

Третім елементом модернізації є створення комфортних зон очікування, що прямо впливає на емоційне сприйняття сервісу, особливо у пікові періоди. Наявність зручних сидінь, якісного освітлення, інформаційних екранів та логічно вибудованого простору дозволить клієнтам відчувати менше стресу під час очікування. У відділеннях із високим потоком доцільно впровадити електронну систему черги або індикатори часу очікування, що сприятиме зменшенню напруги та підвищенню задоволеності сервісом.

Окремої уваги потребує оновлення інформаційних стендів, які в частині відділень є застарілими або перенасиченими. Чітка структура інформації, мінімалістичний дизайн, візуально зрозумілі блоки та швидкий доступ через

QR-коди дозволять забезпечити сучасний формат комунікацій із клієнтом і зменшити інформаційні бар'єри. Таке оновлення формуватиме у клієнта відчуття прозорості та організованості сервісу.

Комплексна модернізація фізичного середовища дозволить створити приємний та інтуїтивно зрозумілий простір, що відповідає сучасним стандартам логістичного обслуговування. Це підвищить загальну оцінку сервісу клієнтами, зменшить кількість повторюваних запитань, покращить емоційний досвід взаємодії та сприятиме зростанню лояльності та частоти повторних звернень. У довгостроковій перспективі оновлений простір відділень стане важливою конкурентною перевагою філії на регіональному ринку.

Основні заходи щодо вдосконалення сервісної діяльності та підвищення клієнтоорієнтованості на засадах маркетингу ХФ ТОВ «Нова Пошта» систематизовано в таблиці 3.2, що дозволяє узагальнити ключові проблеми, запропоновані інструменти їх подолання та очікувані результати їх реалізації.

Таблиця 3.2 – Заходи щодо вдосконалення сервісної діяльності та підвищення клієнтоорієнтованості ХФ ТОВ «Нова Пошта»

| Напрямок удосконалення  | Сутність запропонованих заходів   | Очікуваний результат   |
|---|---|--|
| 1   | 2   | 3  |
| Підвищення сервісної культури та стандартизація клієнтоорієнтованих практик   | Розроблення оновленої програми навчання персоналу; ситуаційні тренінги; моделі роботи з різними сегментами; регулярний моніторинг NPS/CSI; формування індивідуальних планів розвитку для співробітників | Формування однорідної сервісної культури; зменшення міжвідділеневих розривів; підвищення задоволеності клієнтів та їх рекомендаційної активності |
| Розвиток інфраструктури самообслуговування та підвищення доступності сервісів | Встановлення нових поштоматів у громадах; розвиток PUDO-точок у партнерських локаціях; оптимізація розміщення за даними про потоки клієнтів   | Підвищення доступності сервісів; збільшення частки самообслуговування; скорочення навантаження на відділення та черг                             |

Продовження таблиці 3.2

| 1   | 2  | 3   |
|---|--|---|
| Модернізація фізичного середовища обслуговування                  | Оновлення інтер'єру; покращення навігації; створення комфортних зон очікування; впорядкування пакувальних зон; QR-коди для інструкцій і тарифів; уніфікація POS-матеріалів | Покращення просторового комфорту; зниження стресу клієнтів; підвищення оцінки якості сервісу; менша кількість стандартних запитань        |
| Розвиток програм лояльності та стимулювання повторних відправлень | Бальна система винагород; спеціальні умови для бізнес-клієнтів; персональні промокоди для неактивних; бонуси за користування поштоматами; локальні акції для громад        | Підвищення повторних звернень; зростання клієнтської активності у громадах; зміцнення довгострокової лояльності та прогнозованості попиту |

Джерело: сформовано автором

Дані таблиці 3.2 підтверджують, що сервісно-клієнтський напрям удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» має комплексний характер і охоплює одночасно організаційні, інфраструктурні, просторові та поведінкові аспекти взаємодії з клієнтами. Запропоновані заходи дозволяють усунути ключові виявлені в попередньому розділі проблеми: неоднорідність сервісних практик, низьку щільність інфраструктури самообслуговування, застарілість частини фізичних відділень та обмеженість механізмів утримання клієнтів. Їх реалізація забезпечить створення передбачуваного, комфортного та персоналізованого клієнтського досвіду, що сприятиме формуванню стабільної бази лояльних користувачів, підвищенню операційної ефективності та зміцненню конкурентних позицій філії на ринку експрес-доставки.

### 3.3 Розвиток цифрового маркетингу, CRM та оптимізація комунікацій філії

Ефективність цифрового маркетингу, CRM та комунікаційної політики Хмельницької філії відіграє ключову роль у формуванні клієнтського досвіду та забезпеченні конкурентних переваг на регіональному ринку експрес-доставки. Проведений аналіз засвідчив наявність ряду обмежень, що стримують повноцінне використання цифрових інструментів і призводять до асиметричності інформаційних потоків, недостатньої персоналізації та нерівномірної видимості філії в громадах області.

З огляду на те, що стратегічна омніканальна політика реалізується на корпоративному рівні, удосконалення цифрових і комунікаційних інструментів Хмельницької філії має зосереджуватися на локальних, практичних та операційно керованих заходах, які прямо впливають на поведінку клієнтів у відділеннях, поштоматах, Google Maps і мобільному застосунку.

У контексті високої конкуренції, нерівномірного клієнтотоку, різного рівня цифрової готовності населення та підвищених очікувань клієнтів щодо швидкості та інформативності сервісу запропоновані заходи охоплюють три ключові напрями: цифровий маркетинг, CRM-аналітику та комунікаційну політику. Їх інтеграція дозволить сформувати стійку модель розвитку маркетингової діяльності філії на найближчі роки.

У межах подальшої розробки практичних рішень доцільно сформувати комплекс заходів у сфері цифрового маркетингу, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, оптимізацію роботи цифрових каналів та посилення ролі онлайн-комунікацій у забезпеченні конкурентоспроможності ХФ ТОВ «Нова Пошта».

Першим заходом у цьому напрямі доцільно визначити розвиток персоналізованих цифрових сценаріїв, побудованих на системному аналізі

поведінки користувачів у вебсайті та мобільному застосунку. Мова йде про впровадження механізмів автоматичного реагування системи на найбільш типові ситуації взаємодії клієнта з сервісом: незавершене оформлення експрес-накладної, тривала відсутність активності, наближення строку зберігання відправлення, зміна статусу посилки або фіксація перебування користувача в зоні відділення чи поштомата.

Застосування таких тригерних сценаріїв забезпечує можливість адресного та своєчасного інформування клієнта – не за принципом масових розсилок, а з урахуванням конкретного етапу його взаємодії з сервісом. Це дозволяє підвищити точність маркетингових контактів, уникнути надмірного інформаційного навантаження та збільшити корисність отримуваних повідомлень.

Очікується, що впровадження персоналізованих цифрових сценаріїв сприятиме істотному підвищенню ефективності цифрової комунікації: зростатиме конверсія на кожному етапі воронки – від переходу до застосунку чи сайту до безпосереднього створення відправлення, що матиме позитивний вплив на показники утримання клієнтів та обсяг повторних звернень.

Другий аспект даного заходу стосується налаштування гнучких механізмів персоналізації контенту в мобільному застосунку, що має стати центральним елементом цифрової взаємодії з клієнтами. Зокрема, впровадження інтелектуальних рекомендаційних модулів, які формуватимуть індивідуальні пропозиції на основі історії відправлень, частоти користування сервісами, геолокаційних даних та поточних потреб клієнта.

Застосування таких алгоритмів дозволить ідентифікувати найбільш релевантні дії для кожного користувача – від пропозицій щодо пакування чи страхування до нагадувань про термін зберігання відправлення або можливості скористатися поштомом поблизу поточного місця перебування. Персоналізовані підказки та динамічні банери в інтерфейсі мобільного застосунку підвищать його функціональну цінність і сприятимуть зменшенню кількості дій, необхідних для оформлення чи отримання посилки.

Беручи до уваги високий рівень проникнення мобільного застосунку серед клієнтів Хмельницької області, удосконалення персоналізованих механізмів у цьому каналі здатне забезпечити суттєве зростання активності користувачів. У результаті застосунок перетвориться на ключовий інструмент просування нових сервісів, підвищення попиту на додаткові опції та формування стійкої моделі цифрової лояльності.

Третім інструментом запропонованого заходу є посилення локального digital-маркетингу, зорієнтованого на потреби та специфіку територіальних громад області. Хмельницький регіон характеризується значними відмінностями між населеними пунктами щодо інтенсивності попиту, щільності розміщення відділень, доступності поштоматів та частоти використання сервісів. За таких умов уніфіковані маркетингові кампанії не забезпечують належного рівня проникнення й не враховують локальні особливості поведінки користувачів. Тому застосування інструментів геотаргетингу й локального digital-просування є доцільним та обґрунтованим кроком.

Реалізація цього підходу передбачає використання таргетованої реклами за радіусом, що дозволяє охоплювати мешканців конкретних громад, де відкриваються нові відділення чи поштомати або спостерігаються сезонні коливання попиту. Додатковим інструментом є локальні публікації в Google Maps, спрямовані на підвищення впізнаваності сервісних точок та інформування клієнтів про їхній статус, графік роботи чи технічні оновлення. Важливо також застосовувати мікрооголошення й короткі інформаційні кампанії, спрямовані на окремі громади, що дозволить гнучко реагувати на локальні зміни попиту або сервісної інфраструктури.

Завдяки впровадженню такого підходу очікується суттєве зростання видимості сервісів філії в локальних онлайн-середовищах, що сприятиме збільшенню кількості клієнтів, оперативнішому інформуванню населення про зміни в роботі відділень та більш раціональному використанню маркетингового бюджету. Точність охоплення аудиторії забезпечить

оптимізацію витрат та дозволить філії зміцнити конкурентні позиції у громадах, де присутність компанії потребує активізації.

У подальшому обґрунтуванні напрямів удосконалення маркетингової діяльності важливо виокремити комплекс заходів у сфері CRM-аналітики та управління клієнтською базою, оскільки саме цей блок забезпечує глибоке розуміння поведінки користувачів, дозволяє підвищити точність сегментації, удосконалити механізми утримання клієнтів і забезпечити перехід від універсальних маркетингових дій до персоналізованих стратегій взаємодії. Проведений аналіз діяльності філії засвідчив, що, попри наявність розвиненої цифрової інфраструктури, CRM використовується переважно в базовому форматі, а потенціал аналітичних інструментів залишається частково нереалізованим. Тому поглиблення CRM-аналітики є логічним і необхідним кроком для підвищення результативності маркетингових рішень.

Першим ключовим елементом удосконалення CRM є впровадження поглибленої RFM-сегментації (Recency, Frequency, Monetary), що дозволяє структурувати клієнтську базу за фактичною поведінкою, а не за формальними ознаками. На основі даних CRM доцільно виокремити такі групи: активні клієнти, які здійснюють регулярні відправлення; користувачі, що формують значний монетарний обсяг; нерегулярні відправники з нестійкою активністю; «сплячі» клієнти, чия частота взаємодії знизилася; та клієнти, які повністю припинили користування сервісами. Формування таких сегментів дає змогу відмовитися від масових комунікацій та перейти до таргетованих повідомлень, побудованих на індивідуальних мотиваціях і поведінкових паттернах. Для лояльних клієнтів особливу увагу варто зосередити на бонусних механізмах та індивідуальних пропозиціях, тоді як сегменти з ознаками відтоку потребують стимулів повернення.

Наступним заходом даного напрямку є розроблення та впровадження комплексної програми ре-активації клієнтів, орієнтованої на осіб, які тимчасово припинили користуватися сервісами. Її механізми мають ґрунтуватися на автоматизованих елементах CRM-системи: надсиланні

персональних нагадувань, спеціальних пропозицій для клієнтів, які не здійснювали відправлень протягом 30, 60 чи 90 днів, а також бонусів за перше повернення. Такий підхід дозволяє одночасно мінімізувати втрати клієнтів та підвищувати цінність кожного з них у довгостроковій перспективі. Реактиваційні алгоритми працюватимуть результативно лише за умов інтеграції CRM із поведінковими індикаторами, що забезпечить коректне визначення моменту, коли клієнт потребує стимулювання.

Третьою важливим заходом є удосконалення системи управління клієнтськими даними, яка має забезпечити впорядкованість, повноту та аналітичну придатність інформації. Йдеться про автоматизоване формування клієнтських профілів, у яких відобразатимуться ключові атрибути взаємодії: частота звернень, середній чек, поведінкові патерни, реакції на повідомлення, канали, якими користується клієнт, а також історія можливих бар'єрів (скарги, негативні відгуки, часті відмови або незавершені відправлення). Поглиблення роботи з такими даними створює фундамент для прогнозування ймовірності відтоку, що дає можливість вчасно здійснювати превентивні маркетингові дії. Впровадження системи дашбордів, які відобразатимуть динаміку активності, переходи між сегментами та конверсії, дозволить керівництву ухвалювати оперативні та обґрунтовані рішення щодо подальших маркетингових дій.

Варто зазначити, що розвиток CRM-аналітики формує стратегічну основу для глибокої трансформації маркетингової діяльності філії. Поглиблена сегментація, системне управління даними та впровадження механізмів ре-активації забезпечують перехід до індивідуалізованих моделей роботи з клієнтами, що суттєво підвищує точність таргетингу, результативність маркетингових дій і рівень утримання клієнтської бази. Водночас ці заходи створюють підґрунтя для побудови довгострокових відносин із користувачами, мінімізації відтоку та зміцнення конкурентних позицій ХФ ТОВ «Нова Пошта» на регіональному ринку експрес-доставки.

Окремого опрацювання потребує комплекс заходів у сфері маркетингових комунікацій та промоційної діяльності, спрямований на

підвищення релевантності маркетингових повідомлень, удосконалення інструментів взаємодії з різними сегментами аудиторії та формування єдиної, послідовної та результативної комунікаційної політики філії в онлайн- та офлайн-середовищах. Аналіз, проведений у підрозділі 2.3, засвідчив наявність низки проблем, характерних саме для Хмельницької філії, серед яких: домінування універсальних повідомлень, слабка локальна присутність у деяких громадах, недостатня прозорість тарифної інформації та невисока обізнаність клієнтів щодо додаткових сервісів. Тому оптимізація маркетингових комунікацій виступає третім ключовим напрямом удосконалення маркетингової діяльності.

Першим заходом у межах цього напрямку є системна сегментація комунікацій та створення комплексної контент-матриці для різних груп клієнтів. Такий підхід передбачає виокремлення стратегій комунікацій для B2C-, B2B-, e-commerce-клієнтів, користувачів міжнародних відправлень та поштомотів, кожна з яких матиме власні пріоритетні продукти, формати подачі інформації та частоту комунікацій. Формування такої матриці дозволить скоротити частку масових універсальних повідомлень, уникнути дублювання комунікацій у різних каналах та забезпечити суттєве підвищення релевантності контенту. Це також створює можливості для побудови структурованого та керованого інформаційного середовища, в якому кожен сегмент отримує інформацію, що відповідає його потребам. Наслідком застосування цього підходу стане підвищення ефективності маркетингових повідомлень, зростання рівня взаємодії з контентом та збільшення емоційної залученості клієнтів.

Другим заходом пропонується розвиток локальних маркетингових комунікацій, спрямованих на підвищення присутності філії у громадах Хмельницької області. Дослідження показало, що частина громад має низький рівень поінформованості про наявність поштомотів, графік роботи відділень, сервіси адресної доставки та можливості використання мобільного застосунку. Для усунення цієї проблеми доцільно впровадити комплекс

локальних інформаційних інструментів: геотаргетовані рекламні кампанії; локальні push-сповіщення; публікації та оновлення на карті Google Maps; партнерські комунікації з АЗС, супермаркетами та торговельно-розважальними центрами. Такий підхід забезпечує точне охоплення аудиторії конкретної громади та дозволяє врахувати її унікальні потреби, рівень цифрової готовності й структуру попиту. Очікується, що розвиток локальних комунікацій сприятиме зростанню охоплення, залученню нових клієнтів у малих населених пунктах та зміцненню позицій філії на регіональному рівні.

Третім елементом пропонованої системи є підвищення прозорості тарифної інформації та популяризація додаткових сервісів. У ході аналізу встановлено, що значна частка клієнтів недостатньо обізнана щодо структури тарифів, умов доставки, особливостей післяплати, страхування, пакування та інших опцій. Для вирішення цієї проблеми доцільно розробити інструменти візуалізації та спрощеного пояснення тарифної інформації: короткі освітні ролики, серію комунікацій «Пояснюємо просто», оновлені інфографіки, інтерактивні калькулятори вартості, QR-коди у відділеннях та поштоматах. Вони забезпечать швидкий доступ до ключових тарифних та сервісних відомостей без необхідності звертатися до персоналу. Застосування таких інструментів сприятиме зменшенню кількості повторюваних запитань, підвищенню довіри до прозорості компанії та збільшенню попиту на додаткові сервіси, що має потенціал для зростання середнього чека та зміцнення фінансової стійкості філії.

Таким чином, запропоновані заходи у сфері маркетингових комунікацій та промоційної діяльності формують цілісну модель підвищення результативності комунікаційної політики ХФ ТОВ «Нова Пошта». Вони забезпечують перехід від універсальних меседжів до сегментованих і локалізованих комунікацій, сприяють зростанню прозорості інформаційного середовища, підсилюють впізнаваність і релевантність бренду та створюють умови для підвищення довіри й активності клієнтів у всіх каналах взаємодії.

Узагальнені результати визначених напрямів удосконалення цифрового

маркетингу, CRM та комунікаційної діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» представлено в таблиці 3.3, що дозволяє структуровано оцінити ключові інструменти підвищення ефективності взаємодії з клієнтами в онлайн- та офлайн-середовищах.

Таблиця 3.3 – Інтегрована система удосконалення цифрового маркетингу, CRM та комунікаційної діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта»

| Напрямок удосконалення   | Сутність запропонованих заходів   | Очікуваний результат  |
|--|---|---|
| Розвиток цифрового маркетингу та тригерних сценаріїв взаємодії                           | Впровадження персоналізованих тригерних сповіщень (незавершені дії, зміна статусу, терміни зберігання).<br>Персоналізація контенту в мобільному застосунку (геолокаційні підказки, історія відправлень).<br>Локальні digital-кампанії у громадах (геотаргетинг, Google Maps-контент, micro-маркетинг) | Зростання конверсії та активності;<br>підвищення використання застосунку;<br>збільшення клієнтської бази у громадах; зменшення втрат у воронці                        |
| Поглиблення CRM-аналітики та управління клієнтською базою (RFM, retention, re-активація) | Запуск RFM-сегментації та формування окремих стратегій взаємодії.<br>Автоматизовані програми ре-активації (індивідуальні пропозиції, бонуси за повернення).<br>Створення дашбордів активності та прогнозування відтоку  | Зниження частки неактивних клієнтів;<br>зростання повторних відправлень;<br>підвищення якості рішень на основі даних  |
| Оптимізація комунікаційної політики та промоційної діяльності                            | Сегментація комунікацій і розроблення контент-матриці для різних груп клієнтів.<br>Локальні інформаційні кампанії у громадах (партнерства, геотаргетинг).<br>Пояснювальні матеріали: інфографіки, відео, оновлений POS-контент, QR-коди.<br>Посилення відеоконтенту та освітніх short-форматів        | Підвищення релевантності комунікацій;<br>зміцнення бренду;<br>покращення розуміння тарифів;<br>розширення локального охоплення; зростання попиту на додаткові сервіси |

Джерело: розроблено автором

Запропонована система удосконалення цифрового маркетингу, CRM та комунікаційної діяльності формує комплексну й збалансовану основу для підвищення конкурентоспроможності Хмельницької філії ТОВ «Нова Пошта». Розвиток персоналізованих тригерних сценаріїв та локального digital-маркетингу забезпечує більш точну і своєчасну взаємодію з клієнтами та сприяє зростанню конверсій. Поглиблення CRM-аналітики та сегментації дозволяє переходити від універсальних рішень до адресних стратегій утримання та ре-активації різних груп користувачів. Оптимізація комунікаційної політики, зокрема через сегментовану контент-матрицю, локальні мікрокампанії, оновлення пояснювальних матеріалів і розвиток відеоконтенту, підсилює впізнаваність бренду та підвищує інформативність маркетингових повідомлень.

Комплексність запропонованих заходів забезпечує системне покращення клієнтського досвіду, посилює роль цифрових каналів у взаємодії з аудиторією та створює передумови для формування «безшовного» омніканального середовища. Це дозволить філії ефективніше залучати нових клієнтів, утримувати наявних та зміцнювати позиції на регіональному ринку експрес-доставки. Узагальнені заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» згруповано в таблиці 3.4, яка відображає основні напрями, методи та очікувані результати їх реалізації.

Запропонована система удосконалення маркетингової діяльності охоплює чотири ключові напрями, кожен із яких має підготовлений практичний інструментарій і логіку очікуваного впливу.

Реалізація заходів у сфері сервісної культури та модернізації фізичного середовища здатна забезпечити підвищення оцінок NPS і CSI, орієнтовно на 10–15 %, що підтверджують аналогічні результати у логістичних компаніях із розгалуженою мережею відділень. Розвиток інфраструктури самообслуговування прогнозовано сприятиме збільшенню частки відправлень через поштомати та PUDO-пункти на 20–30 %, що забезпечить суттєве зменшення навантаження на персонал і скорочення черг.

Таблиця 3.4 – Розроблені заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки

| Заходи  | Цілі, що досягаються   | Методи здійснення   | Показники ефективності та очікуваний результат   |
|---|--|---|--|
| 1 Удосконалення сервісної культури та фізичного середовища обслуговування       | Підвищення якості сервісної взаємодії та формування конкурентних переваг через стандартизацію клієнтського досвіду                           | Оновлення програми навчання персоналу; ситуаційні тренінги; регулярний моніторинг NPS/CSI; уніфікація сервісу та моделей поведінкових моделей; модернізація інтер'єру, зон очікування, навігації та пакувальних зон; впровадження QR-кодів для самоінформування             | Єдина сервісна культура; підвищення комфорту й передбачуваності обслуговування; зміцнення емоційної лояльності клієнтів            |
| 2 Розвиток інфраструктури самообслуговування та підвищення доступності сервісів | Підвищення доступності сервісів і зручності взаємодії через розширення інфраструктури самообслуговування                                     | Встановлення нових поштоMATів у громадах; розвиток PUDO-точок у партнерських локаціях; оптимізація розміщення інфраструктури відповідно до потоків та маркетингового зонування  | Зростання доступності сервісів; збільшення частки самообслуговування; скорочення навантаження на персонал                          |
| 3 Розвиток програм лояльності, RFM-сегментації та управління клієнтською базою  | Підвищення утримання клієнтів і зростання повторних відправлень шляхом персоналізованого управління активністю різних сегментів користувачів | Впровадження RFM-сегментації; формування адресних стратегій взаємодії; автоматизовані програми утримання та повернення (бонуси, промокоди, спеціальні умови для бізнесу); використання CRM-дашбордів для прогнозування відтоку; інтеграція програми лояльності в застосунок | Зростання повторних звернень; зниження частки неактивних клієнтів; підвищення точності управлінських рішень                        |
| 4 Оптимізація цифрового маркетингу та комунікаційної політики                   | Підвищення ефективності цифрових контактів із клієнтами шляхом персоналізації, локалізації та удосконалення комунікаційної взаємодії.        | Запуск персоналізованих тригерних сценаріїв; розвиток рекомендаційних модулів у застосунку; персоналізація цифрового контенту; локальні digital-кампанії у громадах; оновлення контент-матриці та пояснювальних матеріалів  | Підвищення релевантності комунікацій; зміцнення бренду; розширення локального охоплення; активізація користувачів цифрових каналів |

Джерело: розроблено автором

Заходи у сфері CRM-аналітики, RFM-сегментації та програм лояльності дозволять зменшити частку неактивних клієнтів приблизно на 15–20 % та підвищити частоту повторних відправлень у середньому на 15–25 %. Удосконалення цифрового маркетингу та комунікаційної діяльності може забезпечити зростання конверсії в цифрових каналах на 10–15 %, а також збільшити охоплення у громадах області на 20–25 % завдяки запровадженню локальних digital-кампаній. Загалом реалізація запропонованих заходів створює цілісну, збалансовану та практично орієнтовану систему підвищення конкурентоспроможності філії на регіональному ринку експрес-доставки.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій ХФ ТОВ «Нова Пошта» на регіональному ринку експрес-доставки, підвищенню якості взаємодії з клієнтами та формуванню стійкої довгострокової лояльності. Реалізація комплексних сервісних, інфраструктурних, аналітичних та цифрово-комунікаційних рішень забезпечить філії стабільне зростання клієнтської активності, покращення репутаційних показників і підвищення ефективності маркетингової діяльності в умовах динамічної ринкової конкуренції.

## Висновки до третього розділу

У третьому розділі розроблено заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності Хмельницької філії ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки. Узагальнення результатів SWOT-аналізу дало можливість комплексно оцінити сильні й слабкі сторони філії, а також зовнішні можливості та загрози, що формують стратегічний контекст її розвитку. Виявлено, що філія володіє потужним інфраструктурним та цифровим потенціалом, однак стикається з низкою сервісних, інфраструктурних та комунікаційних обмежень, які потребують системного удосконалення.

Запропоновані напрями розвитку маркетингової діяльності відображають необхідність збалансованого зміцнення як сервісної, так і цифрової складових діяльності філії. Підвищення сервісної культури персоналу, модернізація фізичного середовища відділень, розвиток інфраструктури самообслуговування та формування програм лояльності забезпечують створення передбачуваного й комфортного клієнтського досвіду. Значення цього напрямку зростає в умовах високої конкуренції та підвищених очікувань споживачів щодо швидкості, прозорості й якості обслуговування.

Поглиблення цифрового маркетингу, CRM-аналітики та оптимізація комунікаційної політики формують другий важливий блок удосконалення. Впровадження персоналізованих тригерних сценаріїв, локальних digital-кампаній, RFM-сегментації, ре-активаційних програм і оновленої контент-матриці сприяє переходу від універсальних рішень до точкових, даних-орієнтованих стратегій взаємодії. Це дозволяє підвищити результативність маркетингових інструментів, зменшити рівень відтоку клієнтів, збільшити частоту повторних відправлень і зміцнити присутність філії у громадах області.

Комплексність запропонованої системи заходів забезпечує формування

інтегрованої системи маркетингової діяльності, яка поєднує сервісні, інфраструктурні, цифрові та комунікаційні інструменти. Її реалізація здатна суттєво підвищити якість клієнтської взаємодії, зміцнити ринкові позиції філії, оптимізувати навантаження на персонал та забезпечити довгострокову стійкість розвитку в умовах динамічної конкуренції. У підсумку, удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» виступає ключовим чинником формування її конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності на регіональному ринку експрес-доставки.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі здійснено теоретичне дослідження засад формування лояльності клієнтів на засадах маркетингу. Встановлено, що маркетинг на ринку експрес-доставки еволюціонував у комплексну систему стратегічного управління, орієнтовану на створення сервісної цінності, забезпечення високої якості обслуговування та підтримання довгострокових взаємовідносин зі споживачами. Специфіка логістичних послуг обумовлює необхідність застосування розширеної моделі marketing mix (7P), у якій особлива увага приділяється персоналу, процесам та сервісному середовищу. Теоретичний аналіз підтвердив, що ключовими чинниками конкурентоспроможності операторів експрес-доставки є швидкість, надійність та клієнтоорієнтованість, що визначає зміщення акцентів маркетингу у площину сервісної диференціації та управління клієнтським досвідом.

Важливою складовою сучасного маркетингу на ринку експрес-доставки виступає цифрова трансформація. Вона змінює підходи до комунікації, формування пропозиції та операційного управління, забезпечуючи інтерактивну взаємодію, персоналізацію контактів і автоматизацію маркетингових процесів. Використання CRM-систем, мобільних застосунків, чат-ботів, web-аналітики, Big Data та омніканальних платформ формує нову цифрову сервісну екосистему, що підвищує швидкість, точність та прозорість обслуговування. Таким чином, цифровізація стає не додатковим інструментом, а базовою умовою формування конкурентних переваг операторів експрес-доставки.

У другому розділі проведено аналітичне дослідження діяльності Хмельницької філії ТОВ «Нова Пошта» та стану ринку експрес-доставки України. Виявлено, що ринок перебуває у фазі відновлення та структурної трансформації під впливом воєнних ризиків і технологічних тенденцій. Попри суттєві інфраструктурні втрати, оператори зберегли безперервність

логістичних послуг, відновивши обсяги перевезень до понад 500 млн відправлень у 2024 році. Провідні гравці: ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта» формують стандарти швидкості, цифровізації та географічного покриття, тоді як інші компанії займають спеціалізовані ніші. Одночасно ринок стикається з фінансовими, регуляторними, енергетичними та кадровими викликами, що визначає потребу в модернізації інфраструктури, цифрових інвестиціях та посиленій державній підтримці.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. підтвердив її стійке зростання, посилення операційної ефективності та масштабну трансформацію діяльності. За умов підвищених ризиків компанія продемонструвала зростання доходів та валового фінансового результату, зберігаючи високу ринкову активність. Аналіз маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» засвідчив застосування комплексного підходу, заснованого на моделі 7P, активному розвитку цифрових каналів, CRM, персоналізації, що формує сучасний клієнтоорієнтований формат обслуговування. Водночас виявлено недоліки – нерівномірність доступності сервісів, різний технічний стан відділень, недостатня персоналізація та часткова фрагментарність цифрових процесів – які потребують удосконалення.

У третьому розділі розроблено систему заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності Хмельницької філії. Узагальнення результатів SWOT-аналізу показало, що за наявності потужного інфраструктурного та цифрового потенціалу філія стикається з сервісними, операційними та комунікаційними обмеженнями. Запропоновані напрями розвитку охоплюють підвищення сервісної культури персоналу, модернізацію фізичного середовища відділень, розширення інфраструктури самообслуговування, формування програм лояльності, поглиблення цифрового маркетингу та CRM, а також удосконалення комунікаційної політики. Реалізація цих заходів забезпечує перехід від універсального до персоналізованого формату взаємодії з клієнтами, оптимізує навантаження на персонал і сприяє

підвищенню якості клієнтського досвіду.

Загалом запропонована система удосконалення маркетингової діяльності ХФ ТОВ «Нова Пошта» формує інтегровану модель розвитку, що поєднує сервісні, цифрові, інфраструктурні та комунікаційні рішення. Її реалізація забезпечить підвищення задоволеності та лояльності клієнтів, зміцнення ринкових позицій філії та створення довгострокових конкурентних переваг на регіональному ринку експрес-доставки.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Ваулін О. Особливості розвитку поштово-логістичних компаній в умовах сучасних викликів в Україні / О. Ваулін // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 63. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-74>.
2. Гелей Ю. О. І. Клієнтоорієнтований маркетинг як стратегічний інструмент успішного розвитку підприємств / Ю. О. І. Гелей, О. О. Ревякін, А. В. Леонідов // Food Industry Economics. – 2023. – Т. 15, № 4. – DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2803>.
3. Дергоусова А. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки / А. Дергоусова, В. Токарева, І. Панасюк // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 62. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11>.
4. Кайтановська О. Вплив цифровізації поштових послуг на структуру і зміст професійної компетентності операторів поштового зв'язку / О. Кайтановська // Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки. – 2023. – № 4. – DOI: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-4-162-170>.
5. Карпій О. П. Тенденційний аналіз логістичних послуг ринку поштового зв'язку / О. П. Карпій, Н. І. Михайлик // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2023. – № 10 (311). – URL: <https://oneu.edu.ua>.
6. Кобилюх О. Я. Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки / О. Я. Кобилюх, О. Б. Гірна // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 44. – URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1874/1806>.
7. Кобилюх О. Я. Сучасні тренди на ринку експрес-доставки в Україні / О. Я. Кобилюх, О. Б. Гірна // Академічні візії. – 2022. – Вип. 12. – URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/88/79>.

8. Косар Н. Маркетингова діяльність підприємств на ринку експрес-доставки України / Н. Косар, Н. Кузьо, О. Косар // *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development (SMEU)*. – 2023. – Вип. 9, № 2. – DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.180>.
9. Косенко О. П. Маркетингова діяльність підприємств: підручник за заг.ред. Косенко О.П. 2-ге вид., зі змінами і доповненнями – Харків: ТОВ «Оберіг», 2023. – 1155 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катарджая, Ї. Сетьяван ; за ред. В. Олександро. – Київ : КМ-БУКС, 2019. – 224 с.
11. Кримська А. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості / А. О. Кримська, У. О. Балик, І. О. Клімова // *Академічні візії*. – 2023. – № 26. – DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255>.
12. Лазебник Л. Л. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства / Л. Л. Лазебник, В. О. Войтенко // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. – 2020. – Вип. 42. – С. 18–22. – DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>.
13. Лісіца В. В. Цифрові ланцюги поставок: технології, тенденції та напрями розвитку / В. В. Лісіца, О. М. Михайленко, О. В. Ротенберг // *Причорноморські економічні студії*. – 2023. – № 81. – С. 99–106.
14. Македон В. Інтеграція цифрових інструментів у міжнародну логістичну діяльність / В. Македон // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 65. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-109>.
15. Марінов Є. Цифрова трансформація в логістиці / Є. Марінов, Є. Лісений // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 66. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-538>.
16. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління / О. О. Марчук // *Економіка і суспільство*. – 2018. – № 17. – С. 296–299. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43>.

17. Обіход С. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів / С. Обіход, М. Матвеев, В. Бойко // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 50. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>.
18. Офіційний сайт Delivery. – URL: <https://www.delivery-auto.com.ua>.
19. Офіційний сайт Justin. – URL: <https://justin.ua>.
20. Офіційний сайт Meest Express. – URL: <https://www.meest-express.com.ua>.
21. Офіційний сайт Nova Post. – URL: <https://novapost.com>.
22. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». – URL: <https://www.ukrposhta.ua>.
23. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – URL: <http://ukrstat.gov.ua>.
24. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». – URL: <https://novaposhta.ua>.
25. Попко О. В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів / О. В. Попко, В. В. Філатов // Економіка та суспільство. – 2023. – № 58. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>.
26. Про Укрпошту: мережа, мобільні відділення, цифрові сервіси // АТ «Укрпошта», 2025. – URL: <https://www.ukrposhta.ua/en/pro-ukrposhtu>.
27. Райко Д.В. Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством / Д. В. Райко, О. І. Подрез, В. О. Черепанова // Проблеми економіки. – 2022. – № 3 (53). – С. 128–136. – URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2022-3\\_0-pages128\\_136.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-3_0-pages128_136.pdf).
28. Руденко М. В. Особливості функціонування ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни / О. Шандрівська, Я. Кізяк // Економіка, підприємництво, менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 1. – С. 17–29. – DOI: <https://doi.org/10.56318/eem2023.01.017>.
29. Смерічевська С. В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навч. посібник у схемах і таблицях / С. В. Смерічевська, М. В. Жаболенко, С. В. Чернишева та ін. – Львів: «Магнолія-2006», 2021. – 552 с.

30. Фурманов С. Розвиток клієнтоорієнтованого маркетингу ТОВ «Нова пошта» в умовах цифрової трансформації ринку експрес-доставки / С. Фурманов, З. Андрушкевич // Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (Хмельницький, 29 травня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. – С. 86-88.
31. International Post Corporation. Global Postal Industry Report 2024. Key Findings. – URL: <https://www.ipc.be>.
32. Kotler P. Principles of Marketing / P. Kotler, G. Armstrong. – 18th ed. – Harlow, United Kingdom : Pearson Education Limited, 2020. – 736 p.
33. Market research report on transport and logistics in Ukraine 2024. – URL: <https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-transporta-i-logistiki-ukrainy-2024-god>.
34. McKinsey & Company. Digital Transformation in Logistics 2021. – URL: <https://www.mckinsey.com>.
35. Nianko V. Innovative approaches to digital marketing: using artificial intelligence to achieve sustainable development of enterprises / V. Nianko, Z. Andrushkevych // Economic Sustainability and Business Practices. – 2025. – № 2 (1). – С. 36–46. – DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.1-05>.
36. Nova Post delivered 480 million parcels and cargoes in 2024. – URL: <https://novaposhta.ua/en/480-million-parcels-2024>.
37. Nova Post відкриває відділення у країнах ЄС (огляд присутності). – URL: <https://english.nv.ua>.
38. NovaPost Europe: про компанію та мережу. – URL: <https://novapost.com>.
39. Pro-Consulting. Market research report on transport and logistics in Ukraine (2024): структура конкуренції, прогнози до 2028 р. – URL: <https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-transporta-i-logistiki-ukrainy-2024-god>.

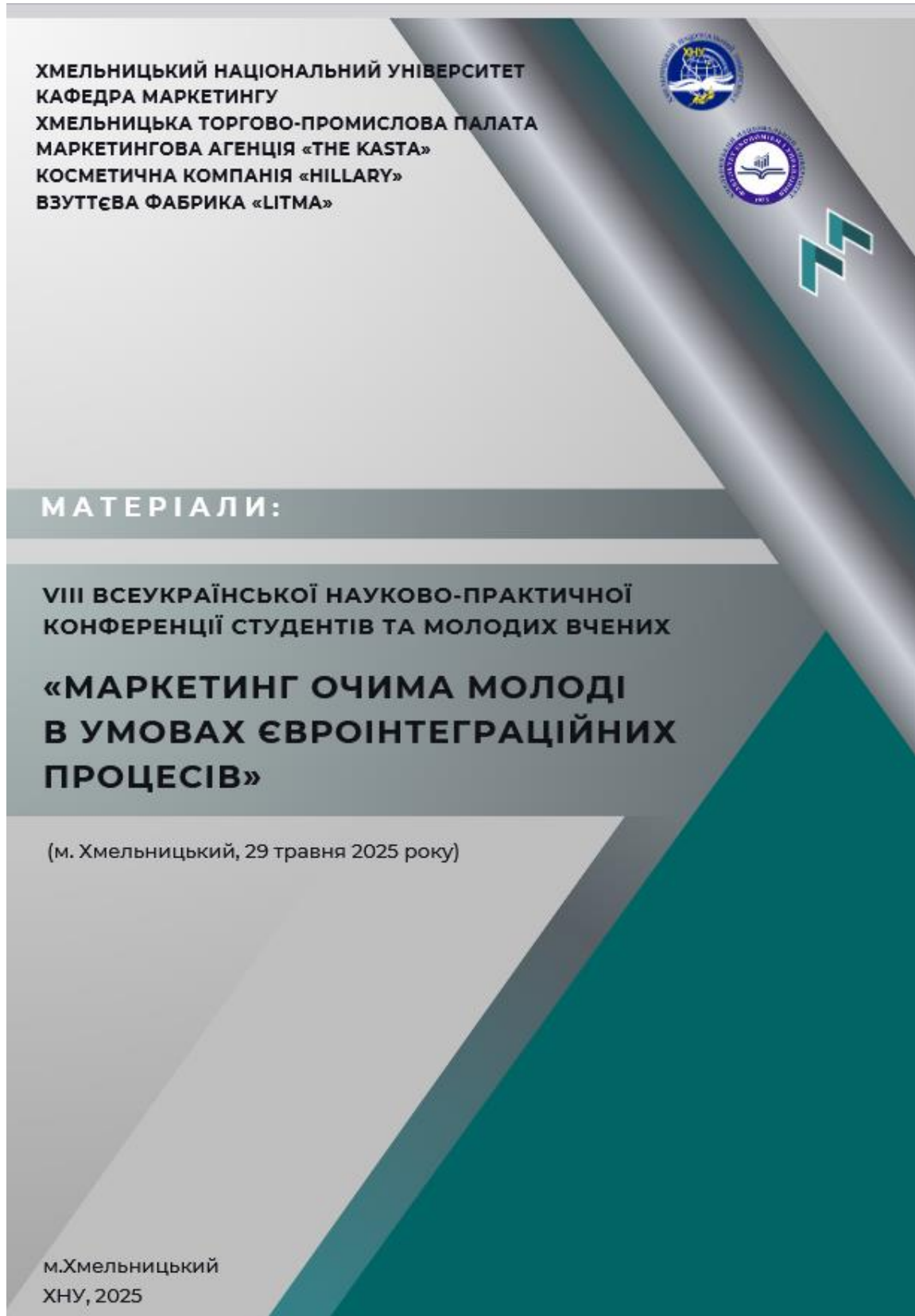
40. Research of the Ukrainian eCommerce Market 2024–2025 // Promodo Blog. – URL: <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-e-commerce-market>.

## **ДОДАТКИ**



Додаток А.1 – Сертифікат учасника VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів», 29 травня 2025 р., м. Хмельницький

Додаток А.2 – Публікація автора у збірнику тез  
VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих  
вчених «Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів»,  
29 травня 2025 р., м. Хмельницький



ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (ХНУ)  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ ХНУ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ХНУ  
ХМЕЛЬНИЦЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА  
МАРКЕТИНГОВА АГЕНЦІЯ «THE KASTA»  
КОСМЕТИЧНА КОМПАНІЯ «HILLARY»  
ВЗУТТЄВА ФАБРИКА «LITMA»

### **Матеріали:**

**VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції  
студентів та молодих вчених «Маркетинг очима  
молоді в умовах євроінтеграційних процесів»**

*(м. Хмельницький, 29 травня 2025 року)*

**Хмельницький  
ХНУ  
2025**

УДК 658.8:(477)  
М26

*Рекомендовано до друку Вченою радою факультету економіки і управління Хмельницького національного університету, протокол № 33/25 від 27 травня 2025 року*

Подані матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів» (Хмельницький, 29 травня 2025 р.).

У рамках форуму розглянуті теоретико-аналітичні основи та практичні рекомендації до застосування маркетингових технологій в економіці та бізнесі в умовах євроінтеграційних процесів.

**Редакційний комітет конференції:**

*Закрижевська І.В.*, канд. екон. наук, доц.;  
*Літинська В.А.*, канд. екон. наук., доц. (техн. секр.)

*Матеріали подані в авторській редакції.  
Відповідальність за зміст, автентичність цитат  
та правильність посилань несуть автори*

М26      Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (Хмельницький, 29 травня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. – 95 с.

Для фахівців з маркетингу та міжнародних економічних відносин, викладачів, аспірантів та студентів економічних спеціальностей ЗВО.

УДК 658.8:(477)

© Автори тез, 2025

© ХНУ, оригінал-макет, 2025

|  |    |
|--|----|
| <b>Ангеліна Сотник</b><br>Маркетингова цінова політика як ключовий елемент реалізації<br>маркетингової стратегії підприємства.....   | 81 |
| <b>Єлизавета Фліс, Ольга Петрицька</b><br>Студентське самоврядування як важливий чинник<br>формування лідерських та організаторських компетентностей<br>здобувачів вищої освіти..... | 83 |
| <b>Сергій Фурманов, Зінаїда Андрушкевич</b><br>Розвиток клієнтоорієнтованого маркетингу<br>ТОВ «Нова пошта» в умовах цифрової трансформації ринку<br>експрес-доставки.....           | 86 |
| <b>Володимир Хоптинський, Ірина Закрижевська</b><br>Удосконалення маркетингової стратегії підприємства оптової торгівлі.....   | 88 |
| <b>Аміна Яблонська, Анатолій Тельнов</b><br>Маркетингові підходи у сфері вищої освіти .....  | 91 |

Сергій ФУРМАНОВ, Зінаїда АНДРУШКЕВИЧ  
Хмельницький національний університет

### **РОЗВИТОК КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ**

У сучасних умовах технологічної модернізації та цифровізації економіки маркетинг зазнає суттєвих змін, спричинених розвитком онлайн-комунікацій і зростанням вимог споживачів до якості сервісу. Особливо відчутно ці тенденції проявляються на ринку експрес-доставки – одному з найдинамічніших сегментів логістичної галузі. Під впливом цифрових інновацій, автоматизації процесів і розвитку електронної комерції роль маркетингу зміщується від традиційного просування до побудови довгострокових відносин із клієнтами на основі довіри, персоналізації та створення доданої цінності.

В умовах зростаючої конкуренції між провідними операторами – ТОВ «Нова Пошта», АТ «Укрпошта», Meest Express, Justin тощо – саме орієнтація на клієнта стає ключовим чинником утримання та розширення цільової аудиторії. Формування ефективної клієнтоцентричної стратегії передбачає інтеграцію цифрових технологій, інноваційних сервісів, аналітики даних і систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що забезпечують персоналізацію комунікацій і підвищення рівня лояльності споживачів.

Для ТОВ «Нова Пошта» клієнтоорієнтований маркетинг є основою брендової політики та одним із ключових інструментів реалізації цифрової стратегії розвитку. Компанія активно впроваджує сучасні інструменти – мобільний застосунок, систему NovaPay, автоматизовані поштомати, персоналізовані сповіщення, омніканальні комунікації та аналітику Big Data. Такі рішення підсилюють клієнтську лояльність, скорочують час обслуговування та формують позитивний клієнтський досвід (Customer Experience).

Розвиток маркетингу, орієнтованого на клієнта, передбачає трансформацію традиційних підходів до взаємодії зі споживачем у бік глибокої персоналізації та сервісної диференціації. У межах сучасної маркетингової парадигми клієнт виступає центральним елементом системи управління підприємством, а маркетинг набуває характеру інтеграційної функції, що координує комунікації, сервіс, технології та інновації. Такий підхід реалізує концепцію CRM, спрямовану не лише на залучення нових клієнтів, а й на формування тривалих відносин із постійними споживачами через створення для них цінності.

Практична реалізація цього підходу у діяльності ТОВ «Нова Пошта» відображає перехід компанії до моделі data-driven marketing, що ґрунтується на використанні аналітики даних, цифрових платформ і сервісів

самообслуговування. Важливою передумовою клієнтоорієнтованості підприємства є побудова єдиної цифрової екосистеми, яка об'єднує мобільний застосунок, систему NovaPay, поштомати, вебкабінет користувача та міжнародну платформу Nova Post Global. Ці сервіси забезпечують безперервність обслуговування, мінімізують часові витрати клієнтів та підвищують прозорість процесів.

Маркетингова стратегія «Нової Пошти» орієнтована на створення унікального клієнтського досвіду, який визначає сприйняття бренду на всіх етапах взаємодії – від оформлення замовлення до отримання відправлення. Компанія активно розвиває цифрові комунікації, удосконалює функціонал мобільного додатка, використовує чат-боти, push-сповіщення, онлайн-підтримку 24/7, що дозволяє підтримувати контакт зі споживачами та реагувати на зворотний зв'язок у реальному часі.

Сервісна складова клієнтоорієнтованого маркетингу проявляється у системному підвищенні якості обслуговування: модернізації відділень, автоматизації операцій, навчанні персоналу та запровадженні стандартів сервісної культури. Завдяки інноваціям, таким як електронна черга, автоматизоване відстеження та поштомати, «Нова Пошта» створює зручне й емоційно комфортне середовище взаємодії з клієнтами.

Зазначені ініціативи відповідають загальним тенденціям розвитку ринку експрес-доставки, серед яких – цифровізація бізнес-процесів, персоналізація сервісів, інтеграція логістики з фінансовими технологіями, екологізація діяльності та формування омніканального клієнтського досвіду. У таких умовах здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту та пропонувати індивідуальні рішення стає визначальним фактором його конкурентних переваг.

Таким чином, розвиток клієнтоорієнтованого маркетингу ТОВ «Нова Пошта» у контексті цифрової еволюції означає перехід від традиційної концепції маркетингу до інтегрованої моделі управління відносинами з клієнтами, де аналітика, інновації та сервіс утворюють єдину систему створення цінності. Це забезпечує підвищення ефективності маркетингових комунікацій і формує сталі конкурентні позиції підприємства на ринку експрес-доставки.

Отже, орієнтований на клієнта маркетинг є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств логістичної сфери в умовах цифрової економіки. Діяльність ТОВ «Нова Пошта» підтверджує, що впровадження комплексної клієнтоцентричної стратегії, інтеграції CRM, Big Data та сервісних інновацій сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів і зміцненню брендової репутації.

Подальший розвиток доцільно спрямувати на розширення можливостей аналітики даних, впровадження персоналізованих програм лояльності, автоматизацію моніторингу задоволеності (NPS, CSI) та поглиблення омніканальної взаємодії. Особливої уваги заслуговує розвиток

корпоративної культури сервісу, що формує цілісне сприйняття бренду як інноваційного, відповідального й соціально орієнтованого.

Таким чином, клієнтоорієнтований маркетинг у діяльності «Нової Пошти» виступає не окремим напрямом маркетингової політики, а комплексною філософією управління бізнесом, яка поєднує цифрові технології, аналітику, сервіс і людські цінності. Саме така інтеграція забезпечує стабільне лідерство компанії на ринку експрес-доставки, формує довіру споживачів і гарантує сталий розвиток у цифрову епоху.

### Література

1. Дергоусова А. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. / А. Дергоусова, В. Токарева, І. Панасюк // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11>.
2. Іонін Є. Цифрова трансформація в управлінні компаніями: Україна на шляху до конкурентоспроможності / Є. Іонін, А. Присіч // Економічний аналіз. – 2024. – Т. 34, № 3. – С. 429–437. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.429>.
3. Марінов Є. Цифрова трансформація в логістиці / Є. Марінов, Є. Лісеній // Економіка та суспільство – 2024. – № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-538>.
4. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua>.
5. Савицька Н. Л. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки / Н. Л. Савицька, Г. Л. Чміль // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2020. – Вип. 2 (84). – С. 81–87.
6. Шандрівська О. Особливості функціонування ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни / Шандрівська О., Кізяк Я. // Економіка, підприємництво, менеджмент. – 2023. – Том 10, № 1. – С. 17-29. URL: <https://doi.org/10.56318/eem2023.01.017>.

Володимир ХОПТИНСЬКИЙ, Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА  
Хмельницький національний університет

### УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами ринкових умов. Особливо це стосується підприємств оптової торгівлі, які виконують ключову функцію посередника між виробниками та роздрібними мережами. В таких умовах маркетингова стратегія стає не лише інструментом просування продукції, а й