

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»**

Виконав: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності Менеджмент
Соколов Ігор Артемович

Керівник Сидоренко О.В.
доктор економічних наук, професор

Київ - 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

К.В. Пічик

«___» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Соколова Ігоря Артемовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Маркетингове управління діяльністю підприємства ТОВ «НОВА ПОШТА» та

керівник роботи Сидоренко Оксана Василівна

доктор економічних наук, професор

(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом НаУКМА від «___» листопада 20__ р. № ____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «___» травня 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

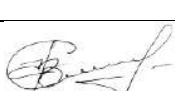
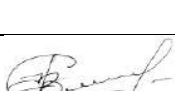
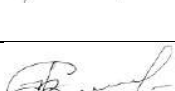
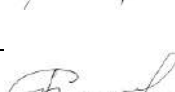
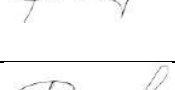
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Розділ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри	жовтень	24.10.2024		
2	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань	жовтень–листопад	24.10.2024		
3	Складання плану роботи та узгодження з керівником	грудень	15.01.2026		
4	Написання розділів роботи	грудень–березень	30.01.2026		
5	Проміжний контроль виконання роботи	лютий–березень	10.02.2026		
6	Написання кваліфікаційної роботи в цілому	січень–березень	06.04.2026		
7	Повне завершення написання роботи	до квітня–травня	06.04.2026		
8	Подання на зовнішню рецензію	3 травня	03.05.2026		
9	Підготовка до захисту роботи	до травня	06.04.2026		
10	Підготовка супровідних документів	до травня	29.04.2026		
11	Публічний захист роботи перед ЕК	згідно з розкладом	20.05.2026		

Графік узгоджено «22» травня 2026 р.

Науковий керівник



Сидоренко О.В.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи



Соколов І.А.

(підпис) (прізвище та ініціали)

* Тема роботи з уточненнями затверджена наказом НаУКМА від « ____ » травня 20__ р. № ____.

АНОТАЦІЯ
до кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Тема: «Маркетингове управління діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта»».

Автор: Соколов Ігор Артемович

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор Сидоренко О.В.

Захищена «_» _____ 20 року

Короткий зміст: *Метою роботи* є дослідження теоретико-методичних засад маркетингового управління діяльністю підприємства, аналіз ефективності маркетингового управління ТОВ «Нова Пошта» та розроблення обґрунтованих пропозицій щодо його удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового управління діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки. *Предметом дослідження* виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування реалізації маркетингового управління діяльністю підприємства.

У роботі викладено теоретичні положення та методичні підходи до маркетингового управління діяльністю підприємства. Проведено дослідження концепцій, принципів і функцій маркетингового управління, а також методичних підходів до його аналізу. На основі даних про роботу підприємства ТОВ «Нова

Пошта» автором проведено аналіз фінансово-господарської діяльності, діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналіз та оцінку ефективності маркетингового управління.

Також автором запропоновано напрями удосконалення маркетингового управління діяльністю підприємства, розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингових рішень та обґрунтовано доцільність їх впровадження. Оцінено економічний та соціальний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел.



(підпис автора)

Зміст

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Економічна сутність маркетингового управління та його роль у системі менеджменту підприємства	10
1.2 Концепції, принципи та функції маркетингового управління діяльністю підприємства.....	13
1.3 Методичні підходи та інструментарій аналізу маркетингового управління підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	21
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	21
2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Нова Пошта».....	27
2.3. Оцінка ефективності маркетингового управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта».....	34
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА» .	39
3.1. Основні напрями удосконалення маркетингового управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта».....	39
3.2. Обґрунтування та моделювання заходів з підвищення ефективності маркетингового управління ТОВ «Нова Пошта»	43
3.3. Оцінка економічного та соціального ефекту від впровадження запропонованих заходів	50
ВИСНОВКИ	55

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	58
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетингове управління діяльністю підприємства набуває особливої актуальності як один із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Посилення конкуренції, динамічні зміни споживчих уподобань, цифровізація бізнес-процесів і трансформація ринкових комунікацій зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що в сучасних економічних умовах ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить не лише від рівня організації виробництва або фінансових ресурсів, а від здатності системно управляти маркетинговими процесами, формувати споживчу цінність і вибудовувати довгострокові відносини з клієнтами. Водночас на практиці маркетингове управління часто має фрагментарний характер, що знижує результативність управлінських рішень і потребує наукового обґрунтування шляхів його вдосконалення.

Проблематика маркетингового управління широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, однак в умовах постійних економічних трансформацій, розвитку логістичних і сервісних ринків, а також зростання ролі клієнтоорієнтованих стратегій, питання оцінки ефективності та практичного удосконалення маркетингового управління залишаються актуальними та потребують подальших досліджень.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового управління діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти маркетингового управління діяльністю підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити теоретико-методичні засади маркетингового управління, здійснити аналіз ефективності маркетингового управління діяльністю підприємства та розробити обґрунтовані пропозиції щодо його удосконалення.

Відповідно до поставленої мети у кваліфікаційній роботі визначено такі завдання дослідження:

- дослідити економічну сутність маркетингового управління та його роль у системі менеджменту підприємства;
- узагальнити концепції, принципи та функції маркетингового управління діяльністю підприємства;
- розглянути методичні підходи та інструментарій аналізу маркетингового управління;
- надати загальну характеристику та проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- оцінити ефективність маркетингового управління діяльністю підприємства;
- розробити напрями удосконалення маркетингового управління діяльністю підприємства;
- обґрунтувати та змодельовати заходи з підвищення ефективності маркетингового управління;
- оцінити економічний та соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Методами дослідження, використаними у роботі, є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція,

системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, економічний аналіз, SWOT-аналіз, методи узагальнення та графічної інтерпретації результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти України, офіційна фінансова та статистична звітність підприємства, аналітичні матеріали, дані офіційних веб-ресурсів, а також результати власних аналітичних розрахунків автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних положень щодо маркетингового управління та розробленні практичних рекомендацій з удосконалення маркетингового управління діяльністю підприємства з урахуванням специфіки його функціонування на ринку логістичних послуг.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій і розроблених заходів у практичній діяльності підприємств для підвищення ефективності маркетингового управління, а також у навчальному процесі під час вивчення дисциплін маркетингового та управлінського спрямування.

Апробація результатів дослідження полягає у використанні основних положень кваліфікаційної роботи в освітньому процесі та під час підготовки аналітичних матеріалів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність маркетингового управління та його роль у системі менеджменту підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки діяльність підприємств дедалі більше визначається не лише виробничими можливостями чи фінансовими ресурсами, а здатністю адекватно реагувати на потреби споживачів, зміни конкурентного середовища та динаміку попиту. У цьому контексті маркетингове управління виступає важливим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства, оскільки поєднує економічні, управлінські та ринкові аспекти господарської діяльності.

Маркетингове управління є складною економічною категорією, яка відображає процес цілеспрямованого впливу керівництва підприємства на ринкову поведінку організації з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей. Його економічна сутність полягає у формуванні, створенні та реалізації споживчої цінності, що трансформується у дохід, прибуток і конкурентні переваги підприємства [1].

На відміну від традиційного управління, яке часто зосереджене на внутрішніх процесах (виробництві, обліку, контролі витрат), маркетингове управління орієнтується передусім на зовнішнє середовище – ринок, споживачів, конкурентів, партнерів. Саме тому воно виконує функцію своєрідного «посередника» між підприємством і ринком, забезпечуючи адаптацію внутрішніх ресурсів до зовнішніх умов.

З економічної точки зору маркетингове управління базується на таких ключових положеннях:

- попит не є сталою величиною, а може формуватися та коригуватися управлінськими рішеннями;
- споживач приймає рішення на основі суб'єктивного сприйняття цінності, а не лише об'єктивних характеристик товару чи послуги;

- довгострокова прибутковість підприємства залежить від здатності створювати стійкі відносини зі споживачами, а не лише від обсягів одноразових продажів.

Важливо зазначити, що маркетингове управління не зводиться до окремих маркетингових заходів, а є системним процесом економічного управління, орієнтованим на результат.

У загальній системі менеджменту підприємства маркетингове управління займає особливе місце, оскільки безпосередньо пов'язує стратегічні цілі організації з реальними ринковими можливостями. Воно інтегрується з іншими підсистемами управління та впливає на ухвалення ключових управлінських рішень.

Маркетингове управління взаємодіє з:

- стратегічним менеджментом, забезпечуючи інформацію для вибору напрямів розвитку, ринків і конкурентних стратегій;
- виробничим менеджментом, визначаючи вимоги до асортименту, якості та обсягів виробництва;
- фінансовим менеджментом, впливаючи на формування доходів, цінову політику, маркетингові бюджети та показники ефективності;
- управлінням персоналом, формуючи вимоги до компетенцій працівників, орієнтованих на клієнта;
- логістикою та збутом, забезпечуючи ефективні канали доставки товарів і послуг до споживачів [2].

Таким чином, маркетингове управління виконує координаційну функцію, узгоджуючи інтереси різних підрозділів підприємства з ринковими цілями.

В умовах загострення конкуренції маркетингове управління стає не просто функціональним елементом, а ключовим фактором виживання та розвитку підприємства. Саме через маркетингові рішення підприємство визначає:

- на яких ринках доцільно працювати;
- які сегменти споживачів є пріоритетними;
- яку цінність слід запропонувати клієнтам;

- яким чином відрізнитися від конкурентів.

У сучасній економіці конкуренція дедалі частіше відбувається не лише за ціною, а за доданою цінністю, рівнем сервісу, емоційним сприйняттям бренду та якістю взаємодії зі споживачем. У цьому контексті маркетингове управління формує умови для створення нематеріальних активів підприємства, зокрема бренду, репутації та клієнтської лояльності [3].

Важливо зазначити, що результативність маркетингового управління проявляється не тільки у фінансових показниках, а й у якісних змінах діяльності підприємства. До основних економічних ефектів можна віднести:

- зростання обсягів реалізації за рахунок кращого розуміння потреб ринку;
- підвищення рентабельності через оптимізацію асортименту та цінової політики;
- зменшення ризиків помилкових управлінських рішень;
- стабілізацію доходів завдяки формуванню постійної клієнтської бази;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

З позиції довгострокового розвитку маркетингове управління забезпечує перехід від реактивної моделі поведінки до проактивної, коли підприємство не просто реагує на зміни ринку, а формує їх.

Зауважимо, що сучасне маркетингове управління зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації, глобалізації та зміни поведінки споживачів. Зростає значення:

- аналітики та роботи з даними;
- персоналізованих пропозицій;
- клієнтського досвіду як об'єкта управління;
- інтеграції онлайн- та офлайн-каналів комунікації [4].

У таких умовах маркетингове управління набуває рис динамічної управлінської системи, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати економічну стійкість підприємства.

Отже, маркетингове управління є важливою складовою системи менеджменту підприємства, економічна сутність якої полягає у

цілеспрямованому формуванні ринкової цінності та управлінні взаємодією з ринком. Воно відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, прибутковості та довгострокового розвитку підприємства, інтегруючи стратегічні, економічні та ринкові аспекти управління.

1.2 Концепції, принципи та функції маркетингового управління діяльністю підприємства

Концепції маркетингового управління відображають еволюцію підходів до управління підприємством у ринковому середовищі та визначають, на чому саме зосереджується увага менеджменту під час формування маркетингових рішень. Зміна концепцій зумовлена розвитком конкуренції, насиченням ринків, ускладненням споживчої поведінки та зростанням ролі нематеріальних активів.

Так, розпочнемо з *виробничої концепції*, що базується на припущенні, що споживач віддає перевагу товарам, які є широко доступними та мають низьку ціну. У межах цієї концепції основна увага управління зосереджується на підвищенні ефективності виробництва, зниженні витрат і масштабуванні випуску продукції.

Економічна логіка виробничої концепції полягає у досягненні конкурентних переваг за рахунок ефекту масштабу та мінімізації собівартості. Водночас застосування цієї концепції є доцільним переважно в умовах дефіциту товарів або стабільного попиту [5].

Товарна концепція в свою чергу орієнтується на якість, функціональні характеристики та технологічні переваги продукту. Підприємство вважає, що споживач обирає товар із найкращими споживчими властивостями, тому управлінські зусилля спрямовуються на вдосконалення продукту.

Разом із тим надмірна концентрація на продукті може призвести до ігнорування реальних потреб ринку, що знижує ефективність маркетингового управління в умовах змінної споживчої поведінки [6].

Збутова концепція ґрунтується на активному стимулюванні продажів і передбачає використання інтенсивних методів просування товарів і послуг. У

межах цієї концепції маркетингове управління зосереджується на організації збуту, рекламі та стимулюванні попиту.

З економічної точки зору збутова концепція дозволяє швидко збільшити обсяги реалізації, однак не забезпечує формування довгострокових відносин зі споживачами, що обмежує її стратегічний потенціал [7].

Маркетингова концепція є ключовою для сучасного маркетингового управління. Вона передбачає орієнтацію на потреби та очікування цільових споживачів і досягнення цілей підприємства шляхом створення більшої цінності порівняно з конкурентами.

У межах цієї концепції маркетингове управління охоплює дослідження ринку, сегментацію, позиціонування, формування комплексу маркетингу та контроль результатів. Саме маркетингова концепція забезпечує інтеграцію маркетингу в систему загального менеджменту підприємства [8].

Соціально-етична концепція розширює класичну маркетингову концепцію, враховуючи інтереси суспільства, екологічні аспекти та соціальну відповідальність бізнесу. У межах цієї концепції підприємство прагне узгодити власні економічні інтереси з потребами споживачів і суспільства в цілому.

Маркетингове управління за цією концепцією сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню довіри з боку споживачів [9].

Концепція *маркетингу взаємовідносин* зосереджується на формуванні довгострокових партнерських відносин зі споживачами, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Клієнт у цій концепції розглядається як стратегічний актив підприємства [10].

Маркетингове управління орієнтується не лише на залучення нових клієнтів, а й на утримання існуючих, підвищення рівня їх лояльності та життєвої цінності.

Враховуючи вищевикладений матеріал, здійснимо порівняльний аналіз концепцій маркетингового управління у виокремленій таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика концепцій маркетингового управління

Концепція	Об'єкт фокусу	Управлінська орієнтація	Роль у сучасному управлінні
Виробнича	Витрати, обсяги	Внутрішні процеси	Обмежена
Товарна	Якість продукту	Продукт	Ситуативна
Збутова	Продажі	Комунікації	Короткострокова
Маркетингова	Потреби клієнтів	Цінність	Базова
Соціально-етична	Інтереси суспільства	Відповідальність	Зростаюча
Взаємовідносин	Лояльність	Довгострокові відносини	Стратегічна

Джерело: сформовано автором на основі [5-10]

Принципи маркетингового управління є базовими правилами, яких підприємство дотримується під час прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. Вони забезпечують системність, послідовність і узгодженість маркетингової діяльності.

До основних принципів маркетингового управління належать:

- *орієнтація на споживача*, яка передбачає дослідження потреб, очікувань і поведінки клієнтів як відправну точку управлінських рішень. Наприклад, підприємства коригують асортимент або рівень сервісу відповідно до змін споживчих уподобань, що дозволяє підвищити задоволеність клієнтів і попит на продукцію;
- *цільова спрямованість*, що полягає у чіткому визначенні цільових сегментів ринку та концентрації ресурсів на найбільш перспективних групах споживачів. Застосування цього принципу дає змогу уникнути розпорошення маркетингових зусиль і забезпечити ефективніше використання фінансових і організаційних ресурсів;
- *системність*, яка передбачає узгодження всіх маркетингових інструментів між собою, зокрема товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Так, невідповідність між позиціонуванням товару та рівнем цін може негативно впливати на сприйняття бренду споживачами;

- *адаптивність*, що означає здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища, дії конкурентів і трансформацію споживчого попиту. Реалізація цього принципу проявляється у гнучкому коригуванні маркетингових стратегій та інструментів відповідно до зовнішніх умов;
- *економічна доцільність*, яка передбачає оцінку співвідношення витрат і результатів маркетингових рішень. У практиці управління це означає аналіз ефективності маркетингових заходів з позиції їх впливу на доходи, прибуток і рентабельність діяльності підприємства;
- *довгострокова орієнтація*, що полягає у фокусі не лише на короткостроковому зростанні продажів, а й на формуванні стійких відносин зі споживачами, позитивного іміджу та бренду підприємства. Дотримання цього принципу сприяє підвищенню лояльності клієнтів і стабільності ринкових позицій у перспективі [11].

Функції маркетингового управління відображають практичну реалізацію концепцій і принципів у процесі діяльності підприємства. Вони формують логіку управлінського циклу – від аналізу до контролю результатів. В цьому контексті узагальним основні функції маркетингового управління в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Функції маркетингового управління та їх зміст

Функція	Зміст	Управлінський результат
Аналітична	Дослідження ринку, споживачів, конкурентів	Інформаційна база для рішень
Стратегічна	Формування маркетингових цілей і стратегій	Довгостроковий розвиток
Планова	Розробка планів і бюджетів	Рациональний розподіл ресурсів
Організаційна	Координація підрозділів	Узгодженість дій
Реалізаційна	Впровадження маркетингових заходів	Досягнення ринкових цілей
Контрольна	Оцінка ефективності та корекція	Підвищення результативності

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Функції маркетингового управління не існують ізольовано – вони формують єдиний безперервний процес, що повторюється з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Для цілісного розуміння маркетингового управління доцільно розглядати концепції, принципи та функції у взаємозв'язку, що відображено на рис. 1.1.

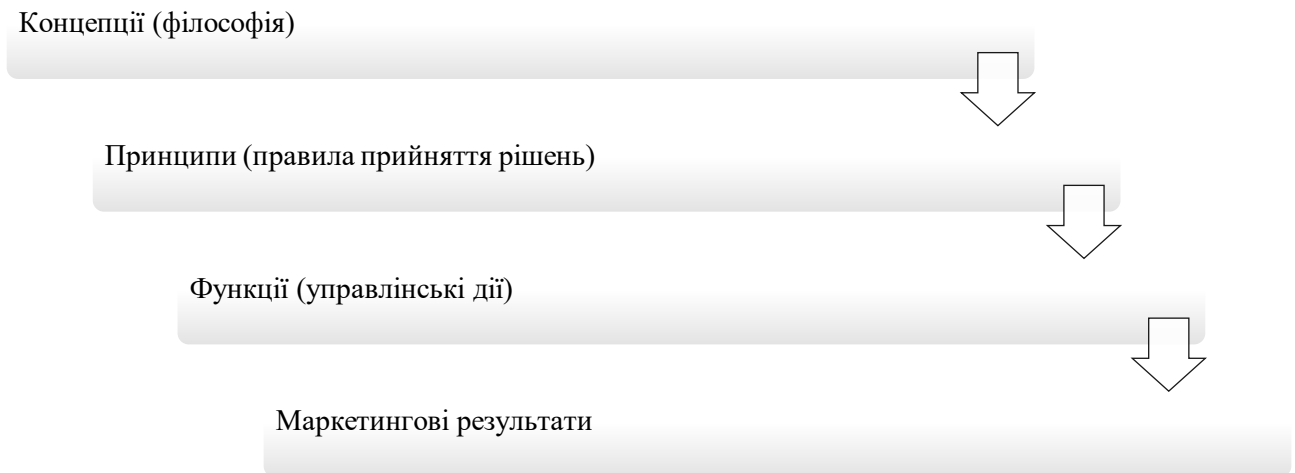


Рисунок 1.1 Структура маркетингового управління діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі первинних досліджень

Такий підхід дозволяє забезпечити логічну послідовність управління та уникнути фрагментарності маркетингових рішень.

Отже, маркетингове управління діяльністю підприємства ґрунтується на системі маркетингових концепцій, принципів і функцій, які визначають філософію, правила та механізм управління ринковою діяльністю.

Узгоджене застосування цих елементів дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільні економічні результати.

1.3 Методичні підходи та інструментарій аналізу маркетингового управління підприємства

Ефективне маркетингове управління потребує не лише правильного формування стратегій і рішень, але й системного аналізу їх результативності. Саме тому аналіз маркетингового управління є важливим етапом управлінського

циклу, який дозволяє оцінити відповідність маркетингових рішень цілям підприємства, стану ринку та очікуванням споживачів.

Аналіз маркетингового управління – це цілеспрямований процес оцінювання стану, якості та результативності маркетингової діяльності підприємства з використанням сукупності методів і показників. Його метою є виявлення сильних і слабких сторін маркетингового управління, а також визначення напрямів його вдосконалення [13].

На відміну від аналізу окремих маркетингових заходів, аналіз маркетингового управління охоплює:

- стратегічні рішення підприємства;
- організацію маркетингових процесів;
- узгодженість маркетингових інструментів;
- економічні та ринкові результати діяльності.

У наукових дослідженнях і практиці підприємств застосовується кілька методичних підходів до аналізу маркетингового управління. Їх використання залежить від масштабів підприємства, цілей аналізу та наявної інформаційної бази, як це відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні методичні підходи до аналізу маркетингового управління підприємства

Підхід	Характеристика	Об'єкт аналізу	Результат
Системний	Розгляд маркетингу як цілісної системи	Цілі, ресурси, процеси, результати	Виявлення дисбалансів
Стратегічний	Оцінка відповідності стратегії ринку	Ринки, сегменти, позиціонування	Обґрунтування стратегічних змін
Процесний	Аналіз послідовності дій	Маркетингові процеси	Підвищення ефективності
Клієнтоорієнтований	Фокус на цінності для споживача	Задоволеність, лояльність	Покращення взаємодії
Економічний	Оцінка фінансових результатів	Доходи, витрати, прибуток	Економічна ефективність

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Зауважимо, що найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який поєднує стратегічні, клієнтські та економічні аспекти аналізу.

Аналіз маркетингового управління доцільно проводити за кількома ключовими напрямками, кожен з яких відображає окрему сторону управлінської діяльності.

Основні напрями аналізу:

- аналіз зовнішнього маркетингового середовища;
- аналіз споживачів і ринкових сегментів;
- аналіз конкурентної позиції підприємства;
- аналіз маркетингового комплексу;
- аналіз результативності маркетингової діяльності.

Для проведення аналізу маркетингового управління використовується широкий спектр аналітичних інструментів. З метою систематизації їх доцільно згрупувати за напрямками аналізу в виокремленій таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Інструменти аналізу маркетингового управління підприємства

Напрямок аналізу	Основні інструменти	Призначення
Зовнішнє середовище	PEST-аналіз, аналіз галузі	Виявлення можливостей і загроз
Ринок і споживачі	Сегментація ринку, аналіз поведінки	Формування ціннісної пропозиції
Конкуренція	SWOT-аналіз, бенчмаркінг	Оцінка конкурентних переваг
Маркетинг-мікс	Аналіз 4P/7P	Узгодженість інструментів
Результативність	KPI, аналіз продажів	Контроль ефективності

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Для практичного використання доцільно застосовувати поетапний алгоритм аналізу маркетингового управління, який забезпечує логічну послідовність дослідження.

Алгоритм аналізу:

1. Визначення цілей та завдань аналізу маркетингового управління.
2. Збір та систематизація маркетингової інформації.
3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища.
4. Оцінка маркетингової стратегії та комплексу маркетингу.
5. Аналіз показників результативності маркетингової діяльності.

6. Формування висновків і рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового управління.

Алгоритм аналізу маркетингового управління відобразимо на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 Алгоритм аналізу маркетингового управління

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Проведення системного аналізу маркетингового управління дозволяє підприємству:

- своєчасно виявляти проблеми у взаємодії з ринком;
- підвищувати обґрунтованість управлінських рішень;
- оптимізувати використання маркетингових ресурсів;
- забезпечувати узгодженість стратегічних і операційних дій;
- підвищувати загальну ефективність діяльності підприємства.

У сучасних умовах аналіз маркетингового управління стає не епізодичною дією, а постійним елементом управлінської системи підприємства.

Таким чином, аналіз маркетингового управління підприємства базується на поєднанні різних методичних підходів і широкого інструментарію, що дозволяє комплексно оцінити стан маркетингової діяльності. Його результати є основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Маркетингове управління підприємством формується під впливом конкретних умов його функціонування та траєкторії розвитку. Тому аналіз ефективності маркетингових рішень доцільно розпочинати з окреслення загальних характеристик об'єкта дослідження, які визначають масштаби діяльності, ринкове позиціонування та управлінські можливості підприємства.

Об'єктом дослідження у даній роботі є *Нова Пошта* – один із провідних операторів логістичних послуг в Україні, діяльність якого характеризується динамічним розвитком і постійною адаптацією маркетингових підходів до змін ринкового середовища, як це відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Хронологічний розвиток ТОВ «НОВА ПОШТА»

Джерело: сформовано автором на основі [15]

На сьогоднішній день ТОВ «НОВА ПОШТА» є виокремленою юридичною особою, основні аспекти діяльності якої представлені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НОВА ПОШТА
Скорочена назва	ТОВ "НОВА ПОШТА"
Назва англійською	NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 (23 роки 2 місяці)
Уповноважені особи	БУЛЬБА ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ ТАФІЙЧУК ЄВГЕН ОЛЕКСАНДРОВИЧ
Розмір статутного капіталу	4 654 075,00 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Види діяльності	Основний: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту Інші: 46.18, 46.19, 78.30, 82.99, 47.19, 47.43, 47.54, 47.62, 47.78, 47.91, 49.41, 53.20, 64.19, 66.22, 70.22, 73.11, 86.21, 86.90, 85.59, 85.60, 56.10
Контактна інформація	Адреса: Україна, **6, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок **, корпус **, ПОВЕРХ **
Відомості про органи управління юридичної особи	ВИЩИЙ-ЗАГАЛЬНИ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ, ВИКОНАВЧИЙ-ДИРЕКТОР, ІНШИЙ - НАГЛЯДОВА РАДА, РЕВІЗОР
Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України	0
Перелік засновників/учасників юридичної особи	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД "ПРАЙД" Розмір внеску до статутного фонду: 465 407,50 грн Частка (%): 10,00% КОМПАНІЯ "НП ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД" Розмір внеску до статутного фонду: 4 188 667,50 грн Частка (%): 90,00%

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Одночасно з цим, слід відзначити, що на даний момент ТОВ «Нова Пошта» сформована в групу компаній, які представлені на зображенні на рис. 2.2

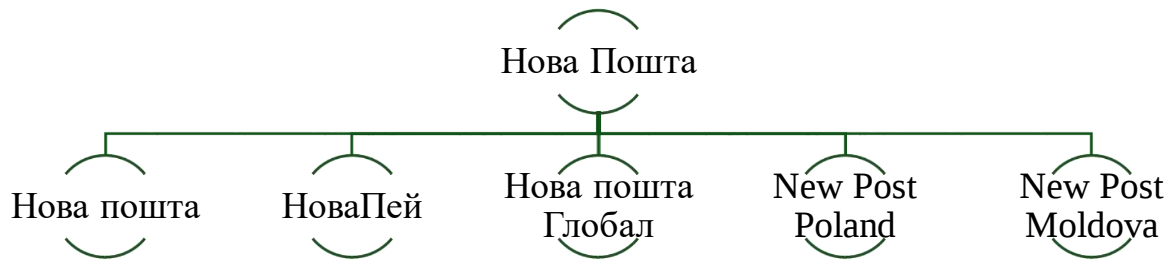


Рис. 2.2 Хронологічний розвиток ТОВ «НОВА ПОШТА»

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Профілем діяльності Нова Пошта є надання логістичних і поштово-експресних послуг, орієнтованих на швидке та надійне переміщення відправлень у межах України та за її кордонами. Специфікою діяльності підприємства є поєднання фізичної логістичної інфраструктури з цифровими сервісами управління доставкою, що дозволяє адаптувати послуги до потреб різних клієнтських сегментів.

Загальну характеристику основних послуг підприємства подамо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні види послуг ТОВ «Нова Пошта» та їх характеристика

Вид послуги	Характеристика	Цільовий сегмент
Експрес-доставка відправлень	Доставка документів і посилок між населеними пунктами у стислі строки	Фізичні особи, малий бізнес
Адресна доставка	Доставка «від дверей до дверей» з використанням кур'єрської служби	B2C, B2B
Послуги для e-commerce	Фулфілмент, обробка замовлень, інтеграція з онлайн-магазинами	Інтернет-магазини
Міжнародні перевезення	Доставка відправлень за кордон і з-за кордону	Бізнес-клієнти, приватні особи
Додаткові сервіси	Пакування, зберігання, страхування, цифрові сервіси	Усі сегменти

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Очевидно, що послуги компанії мають сервісний характер, а їхня цінність для клієнта формується не лише швидкістю доставки, а й зручністю

користування, рівнем сервісу та цифровою підтримкою, що є безпосереднім результатом маркетингового управління.

Ринки збуту ТОВ «Нова Пошта» охоплюють як внутрішній ринок України, так і міжнародні напрями доставки. Основними клієнтськими сегментами підприємства є:

- фізичні особи, які користуються послугами доставки для особистих потреб;
- суб'єкти малого та середнього бізнесу;
- великі корпоративні клієнти;
- підприємства електронної комерції.

Значна диверсифікація клієнтської бази знижує ризики залежності від окремих сегментів ринку та забезпечує стабільність доходів підприємства. Водночас це ускладнює маркетингове управління, оскільки потребує розроблення різних ціннісних пропозицій і комунікаційних підходів для кожної групи клієнтів.

Сьогодні логістичний ринок України характеризується високим рівнем конкуренції та наявністю як національних, так і міжнародних операторів.

Основними конкурентами ТОВ «Нова Пошта» є:

- національні поштово-логістичні оператори;
- міжнародні компанії експрес-доставки;
- регіональні перевізники, що працюють у межах окремих територій.

Детально відобразимо

Детально розглянемо конкурентне середовище ТОВ «Нова Пошта». Так, в таблиці 2.3 наведено перелік ТОП-5 провідних логістичних компаній, що здійснювали діяльність на ринку поштово-логістичних послуг у 2025 році.

Таблиця 2.3 - ТОП-5 провідних логістичних компаній

Компанія	Лого	Коротка характеристика
Нова Пошта		Найбільший національний поштово-логістичний оператор України з розгалуженою мережею відділень, власним транспортом і високим рівнем цифровізації сервісів.
Meest Express		Компанія, що спеціалізується на міжнародних та e-commerce доставках, пропонуючи зручні рішення для бізнесу і приватних клієнтів.
SAT		Логістичний оператор, орієнтований на перевезення палетних, великогабаритних і промислових вантажів по території України.
Delivery Auto		Компанія, що забезпечує оптимальне поєднання вартості та швидкості доставки для малого та середнього бізнесу.
Justin		Логістичний сервіс, орієнтований на маркетплейси та онлайн-магазини, з інтеграцією цифрових платформ і відділеннями у торговельних центрах.

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Конкуренція на ринку проявляється насамперед у:

- швидкості та надійності доставки;
- ціновій політиці;
- якості сервісу;
- рівні цифровізації послуг.

У порівнянні з конкурентами ТОВ «Нова Пошта» вирізняється масштабом мережі, широким спектром послуг і високою впізнаваністю бренду, що створює стійкі конкурентні переваги, сформовані значною мірою завдяки ефективному маркетинговому управлінню.

З огляду на позиції ТОВ «Нова Пошта» серед ключових конкурентів на ринку поштово-логістичних послуг, доцільно перейти до аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки, що та пропонується розглянути в таблиці 2.4 дозволить оцінити динаміку його фінансово-економічного розвитку.

Таблиця 2.4 - Основні техніко-економічні показники підприємства за 2022–2024 роки ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Відхилення 2023/2022, %	Відхилення 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23 687 034,00	36 468 879,00	44 779 857,00	53,98	22,79
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19 276 532,00	28 625 037,00	35 284 709,00	48,48	23,27
Чистий прибуток (збиток)	2 135 960,00	3 967 156,00	2 500 331,00	85,76	-36,97
Середньорічна вартість основних засобів	6 506 212,50	8 083 990,00	11 695 559,50	24,25	44,68
Середньорічна вартість активів підприємства	14 626 523,50	19 428 313,00	27 284 144,50	32,83	40,43
Середньорічна вартість власного капіталу	5 503 648,00	8 012 190,00	10 548 343,50	45,57	31,65
Кількість працівників, осіб	27 819	26 327	27 509	-5,36	4,49
Рентабельність активів підприємства (ROA), %	14,6	20,42	9,16	39,86	-55,12
Рентабельність власного капіталу підприємства (ROE), %	38,81	49,51	23,7	27,58	-52,13

Джерело: сформовано автором на основі [15]

У 2022–2024 роках ТОВ «Нова пошта» демонструє стале зростання масштабів діяльності, що підтверджується збільшенням чистого доходу та активів підприємства. Так, у 2023 році спостерігалось суттєве зростання прибутковості та рентабельності, тоді як у 2024 році, попри подальше зростання виручки, відбулося зниження чистого прибутку та показників рентабельності, що свідчить про випереджальне зростання витрат і фінансового навантаження.

Кадрова динаміка характеризується скороченням чисельності персоналу у 2023 році та її відновленням у 2024 році, що може вказувати на оптимізацію використання трудових ресурсів у поєднанні з розширенням операційної діяльності.

2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Нова Пошта»

Функціонування ТОВ «Нова Пошта» відбувається в умовах динамічного, висококонкурентного та нестабільного зовнішнього середовища, що зумовлює підвищені вимоги до організаційної структури управління, механізмів координації та адаптивності управлінських рішень.

З огляду на масштаб діяльності компанії, широту географії присутності та багатопрофільність бізнесу, діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідною умовою оцінювання ефективності системи управління підприємством.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» сформована відповідно до масштабів діяльності підприємства та орієнтована на забезпечення ефективної координації логістичних, фінансових, цифрових і сервісних процесів. Компанія використовує багаторівневу департаменталізацію, яка поєднує функціональний, процесний та дивізіональний підходи.

Наявна схема департаменталізації включає:

- операційні підрозділи (логістика, сортування, доставка, термінали, відділення);
- фінансово-економічний блок;
- ІТ-напрямок та цифрові сервіси;
- маркетинг, клієнтський сервіс і комунікації;
- управління персоналом та корпоративний розвиток;
- міжнародний напрямок діяльності.

Делегування повноважень у компанії має ієрархічно-регламентований характер із чітким розмежуванням стратегічного, тактичного та операційного

рівнів управління. На вищому рівні формуються стратегічні цілі розвитку, інвестиційна політика та міжнародна експансія, тоді як операційні підрозділи наділені автономією у прийнятті рішень щодо організації поточної діяльності в межах затверджених регламентів.

Характер посадових зв'язків у ТОВ «Нова Пошта» визначається:

- високим рівнем стандартизації бізнес-процесів;
- широким використанням цифрових платформ управління;
- необхідністю швидкої координації між функціональними та територіальними підрозділами.

Механізм координації діяльності базується на поєднанні адміністративних методів управління, цифрового контролю виконання операцій та системи внутрішніх регламентів. Значну роль у координації відіграють інформаційні системи, що забезпечують безперервність логістичних і фінансових процесів.

За типом організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта» можна віднести до дивізіонально-функціональної структури з елементами процесного управління, що є характерним для великих логістичних компаній.

Переваги та недоліки такої структури відобразимо на виокремленому рисунку 2.2.

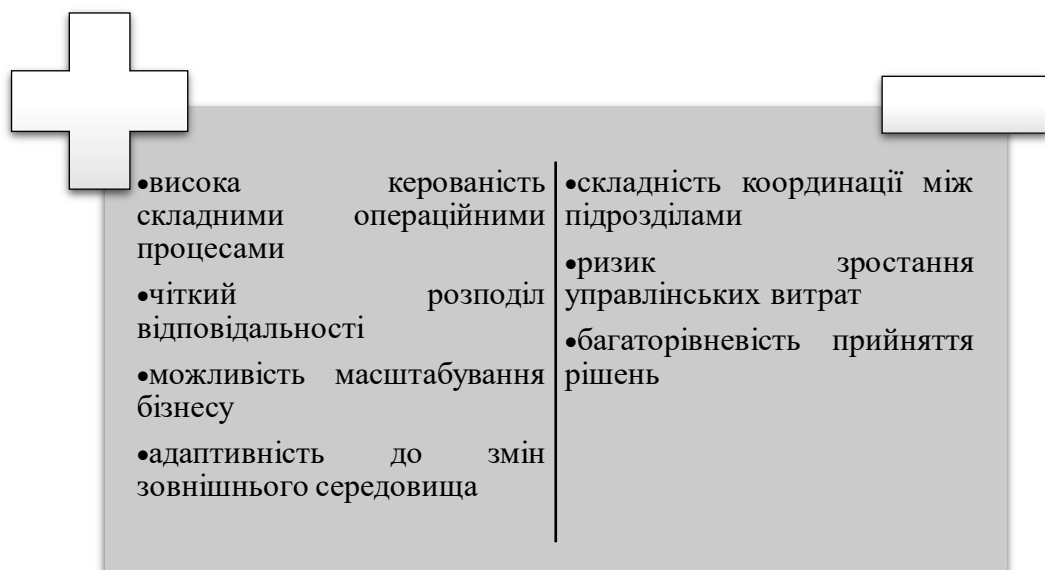


Рис. 2.2 Переваги та недоліки організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі [18]

ТОВ «Нова Пошта» здійснює діяльність у галузі логістики та експрес-доставки, яка є однією з ключових складових сучасної економіки України та безпосередньо пов'язана з розвитком електронної комерції, міжнародної торгівлі та цифрових сервісів.

Для оцінювання впливу макросередовища на діяльність підприємства проведено аналіз за основними групами факторів.

- *Політико-правові фактори* включають нестабільність політичної ситуації, воєнний стан, особливості державного регулювання логістичної діяльності, податкове та митне законодавство, а також вимоги щодо безпеки та захисту критичної інфраструктури.
- *Економічні фактори* визначаються загальним станом економіки України, рівнем інфляції, динамікою ВВП, валютним курсом, купівельною спроможністю населення та рівнем інвестиційної активності.
- *Соціально-демографічні фактори* пов'язані зі змінами чисельності населення, трудовою міграцією, структурою зайнятості, змінами стилю життя та зростанням попиту на швидкі й зручні логістичні послуги.
- *Науково-технічні та технологічні фактори* характеризуються активною цифровізацією логістики, впровадженням автоматизованих сортувальних систем, роботизацією, використанням великих даних та штучного інтелекту.
- *Природні фактори* включають екологічні вимоги, кліматичні умови, ризики надзвичайних ситуацій та необхідність забезпечення сталого розвитку.
- *Міжнародні фактори* зумовлені зовнішньоекономічною політикою, інтеграцією України у світову економіку, участю у міжнародних логістичних ланцюгах та співпрацею з глобальними партнерами.

Узагальнимо вище викладений матеріал в таблиці 2.5

Таблиця 2.5 - Фактори макросередовища, що впливають на діяльність ТОВ
«Нова Пошта»

Група факторів	Фактор	Одиниці виміру	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відношення, %
Економічні	ВВП, ріст реальний	% зміни р/р	5,30%	2,90%	-2,4 п.	-45,3%
	Темп інфляції (CPI)	% річна	~5,1%	~12,0%	+6,9 п.	+135,3%
Політико-правові	Стабільність політичного середовища	Оцінка	Висока невизначеність	Висока невизначеність	—	—
Соціально-демографічні	Населення України	млн осіб	~41,0	~40,4	-0,6	-1,5%
	Рівень безробіття	%	~8%	~7%	-1 п.	-12,5%
Технологічні	Темпи цифровізації	Індекс / Оцінка	Високі темпи	Високі темпи	—	—
Природні	Рівень екологічних ризиків	Оцінка	Середній	Середній	—	—
Міжнародні	Зовнішньоекономічна політика	Оцінка	Активна інтеграція	Активна інтеграція	—	—

Джерело: сформовано автором на основі [19,20]

Взаємодія ТОВ «Нова Пошта» з діловим середовищем охоплює широке коло контрагентів та зацікавлених сторін.

Споживачі компанії представлені як фізичними особами, так і бізнес-клієнтами. Вони характеризуються високою чутливістю до швидкості доставки, надійності сервісу та цінової політики. Значну роль відіграє лояльність до бренду та зручність цифрових сервісів.

Конкурентне середовище формується за рахунок наявності на ринку національних і міжнародних операторів експрес-доставки. Основними параметрами конкуренції є швидкість, ціна, географія покриття та якість обслуговування.

Постачальники мають помірний рівень впливу, оскільки компанія співпрацює з великою кількістю контрагентів у сфері транспорту, пакування, ІТ та енергозабезпечення.

Інфраструктурні організації включають банки, страхові компанії, ІТ-провайдерів та консалтингові фірми, співпраця з якими є критично важливою для безперервності бізнес-процесів.

Взаємодія з *органами державної влади* здійснюється в умовах посиленого регулювання, податкового контролю та необхідності дотримання вимог безпеки.

Додатково зазначимо, що внутрішнє середовище підприємства проаналізовано за основними функціональними підсистемами. Так, виробнича діяльність підприємства представлена логістичними процесами приймання, сортування, транспортування та доставки відправлень.

Компанія характеризується високою широкою інфраструктурною мережею та значним рівнем автоматизації, що відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Витрати на виробництво (операційну діяльність)

Елемент витрат	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення (2024–2023), тис. грн	Структура 2023, %	Структура 2024, %
Матеріальні витрати	3 522 561	2 647 315	-875 246	10,6	6,4
Оплата праці	10 216 276	12 121 997	1 905 721	30,7	29,5
Амортизація	2 317 382	2 983 431	666 049	7	7,2
Інші витрати	17 185 591	23 404 778	6 219 187	51,7	56,9
Разом	33 241 810	41 157 521	7 915 711	100	100

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Аналіз динаміки та структури операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2024 роки свідчить про зростання загального обсягу витрат за рахунок інших операційних витрат і оплати праці при одночасному зниженні матеріальних витрат, що відображає масштабування діяльності підприємства та зміну пріоритетів у структурі собівартості послуг.

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на сегментацію ринку, формування цінової політики, розвиток сервісів та підтримку високого рівня впізнаваності бренду.

Оцінювання економічної ефективності здійснимо на основі фінансових показників, які характеризують фінансову стійкість, платоспроможність та рентабельність діяльності в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Показники фінансового стану ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення, в.п.*	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	52,47%	65,48%	13,01	24,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	13,12%	27,84%	14,72	112,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	47,46%	61,77%	14,31	30,15
Коефіцієнт автономії	41,16%	36,83%	-4,33	-10,52
Рентабельність активів (ROA)	17,17%	7,95%	-9,22	-53,7
Рентабельність власного капіталу (ROE)	49,51%	23,70%	-25,81	-52,13
Чиста маржа	10,88%	5,58%	-5,3	-48,71
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	50,66%	47,44%	-3,22	-6,36
Коефіцієнт заборгованості	35,74%	34,16%	-1,58	-4,42

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Аналіз фінансових показників у 2023–2024 роках показує зростання рівня ліквідності підприємства за умови певного зниження показників рентабельності, що відображає зміщення акцентів у фінансовій політиці ТОВ «Нова Пошта».

Соціально-психологічна складова управління включає систему підготовки персоналу, мотивації, оплати праці та соціального забезпечення. При цьому чисельність і структура персоналу виступають базою для формування відповідних управлінських рішень, що підтверджується результатами структурно-динамічного аналізу персоналу ТОВ «Нова Пошта», наведеними в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Структурно-динамічний аналіз персоналу

Показник	2023	2024	Абс. відхилення, осіб	Відн., %
Усього персоналу	26 327	27 509	1 182	4,49
Робітники	15 796	16 505	709	4,49
Службовці	4 738	4 952	214	4,52
Керівники	1 316	1 375	59	4,48
Спеціалісти	4 477	4 677	200	4,47

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Додатково, для оцінки руху персоналу використано показники коефіцієнта обороту з приймання та коефіцієнта плинності кадрів.

Коефіцієнт обороту з приймання персоналу у 2024 році становив близько 8,5%, що свідчить про активний процес оновлення кадрів у зв'язку з розширенням обсягів діяльності підприємства.

Коефіцієнт плинності кадрів оцінюється на рівні 6,2%, що є прийнятним показником для великої логістичної компанії та не створює загроз стабільності трудового колективу.

У 2023 році виробіток на одного працівника становив близько 1 385 тис. грн, тоді як у 2024 році зріс до 1 628 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Зростання виробітку на одного працівника у 2024 році зумовило зниження трудомісткості логістичних послуг, що є позитивною тенденцією та результатом автоматизації операційних процесів і оптимізації організації праці.

Для узагальнення результатів діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз в таблиці 2.9

Таблиця 2.9- Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Лідерські позиції на ринку експрес-доставки в Україні	Висока частка операційних та адміністративних витрат
Розгалужена логістична інфраструктура та мережа відділень	Залежність фінансових результатів від макроекономічної нестабільності
Високий рівень цифровізації бізнес-процесів	Зростання фінансових витрат у структурі витрат
Стійке зростання доходів і активів у 2023–2024 роках	Зниження показників рентабельності у 2024 році
Значний кадровий потенціал та зростання чисельності персоналу	Підвищене навантаження на персонал у пікові періоди
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Подальший розвиток e-commerce та онлайн-торгівлі	Посилення конкуренції з боку міжнародних та локальних операторів
Розширення спектра логістичних і фінансових сервісів	Інфляційні процеси та зростання вартості ресурсів
Автоматизація та оптимізація логістичних процесів	Валютні ризики та зростання кредитного навантаження
Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки	Регуляторні обмеження та зміни податкового законодавства
Підвищення ефективності управління персоналом	Соціальні та безпекові ризики в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» має потужні конкурентні переваги та значний потенціал розвитку, однак подальше зростання ефективності діяльності підприємства потребує мінімізації витрат і врахування зовнішніх макроекономічних та конкурентних загроз.

2.3. Оцінка ефективності маркетингового управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта»

Маркетингове управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта» у сучасних умовах виконує роль інтегруючого механізму, який поєднує стратегічні цілі розвитку підприємства з операційною реалізацією логістичних послуг та формуванням довгострокових конкурентних переваг.

Сьогодні, маркетингове управління в ТОВ «Нова Пошта» формується як системний процес, орієнтований на узгодження потреб клієнтів, можливостей інфраструктури та стратегічних пріоритетів розвитку компанії. Його

особливістю є інтеграція маркетингової функції з операційним управлінням, цифровими сервісами та клієнтською підтримкою.

Основні напрямки впливу маркетингового управління відобразимо на рис. 2.3.

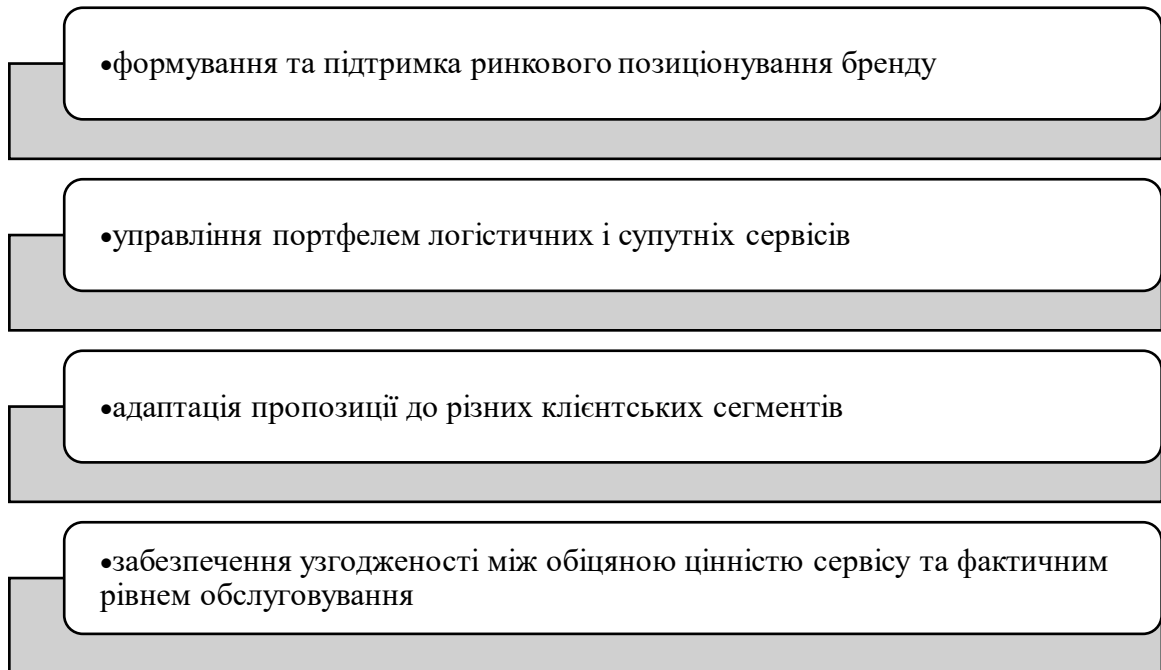


Рис. 2.3 Напрямками впливу маркетингового управління

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Очевидно, що маркетингове управління виконує координаційну функцію, забезпечуючи цілісність ринкової стратегії підприємства.

Конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» формується переважно за рахунок нецінових чинників, серед яких ключовими є швидкість доставки, доступність сервісу, зручність взаємодії з клієнтами та стабільність якості обслуговування. У цьому контексті маркетингове управління спрямоване не на короткострокову цінову конкуренцію, а на формування довгострокової споживчої цінності.

Вплив суб'єкта управління проявляється у:

- виборі стратегії лідерства за сервісом;

- розвитку омніканальної взаємодії з клієнтами, як це відображено на рис. 2.4.
- постійному розширенні та адаптації сервісної пропозиції;
- підтримці високого рівня впізнаваності бренду.

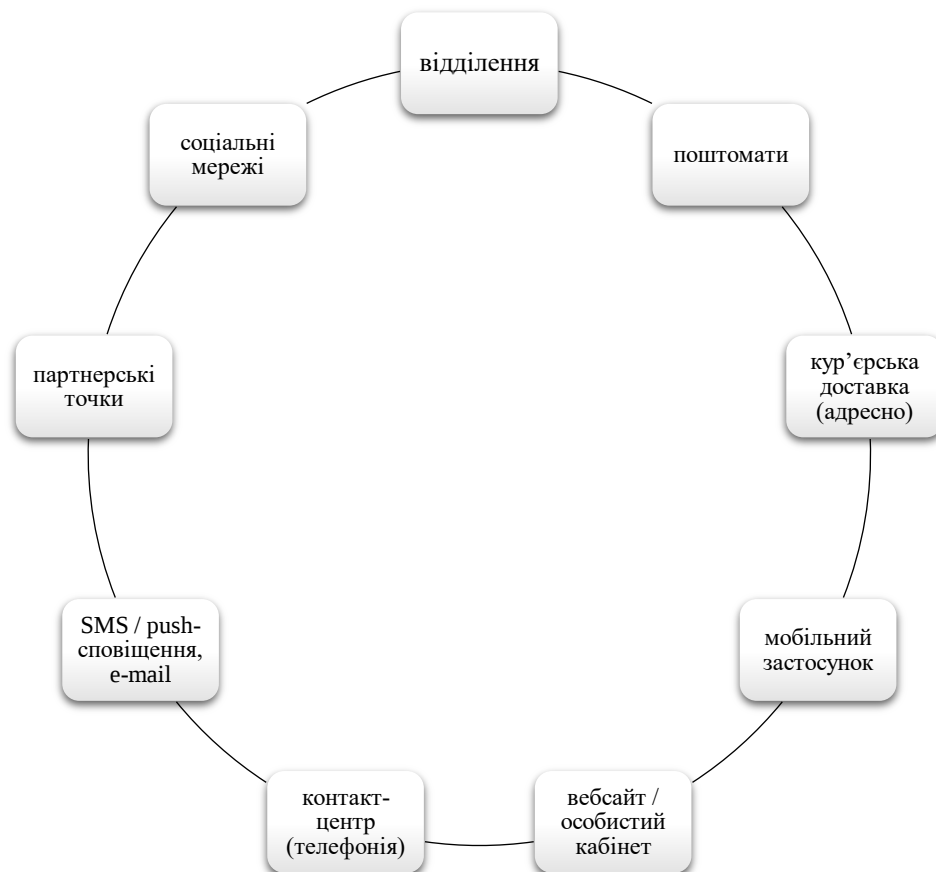


Рис. 2.4 Омніканальна взаємодія з клієнтами

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Такі управлінські рішення дозволяють підприємству утримувати конкурентні позиції навіть в умовах високої насиченості логістичного ринку та зростання вимог споживачів.

Цінова стратегія ТОВ «Нова Пошта» виконує допоміжну роль у системі маркетингового управління та використовується як інструмент балансування між доступністю послуг і забезпеченням економічної доцільності діяльності.

Ціноутворення ґрунтується на принципах прозорості, диференціації та орієнтації на різні сегменти споживачів.

Маркетингові рішення у сфері ціноутворення спрямовані на:

- зниження чутливості клієнтів до цінових змін;
- уникнення агресивних цінових війн;
- підтримку стабільного попиту на послуги підприємства;
- створення рекламних кампаній, як це відображено на рис. 2.5.

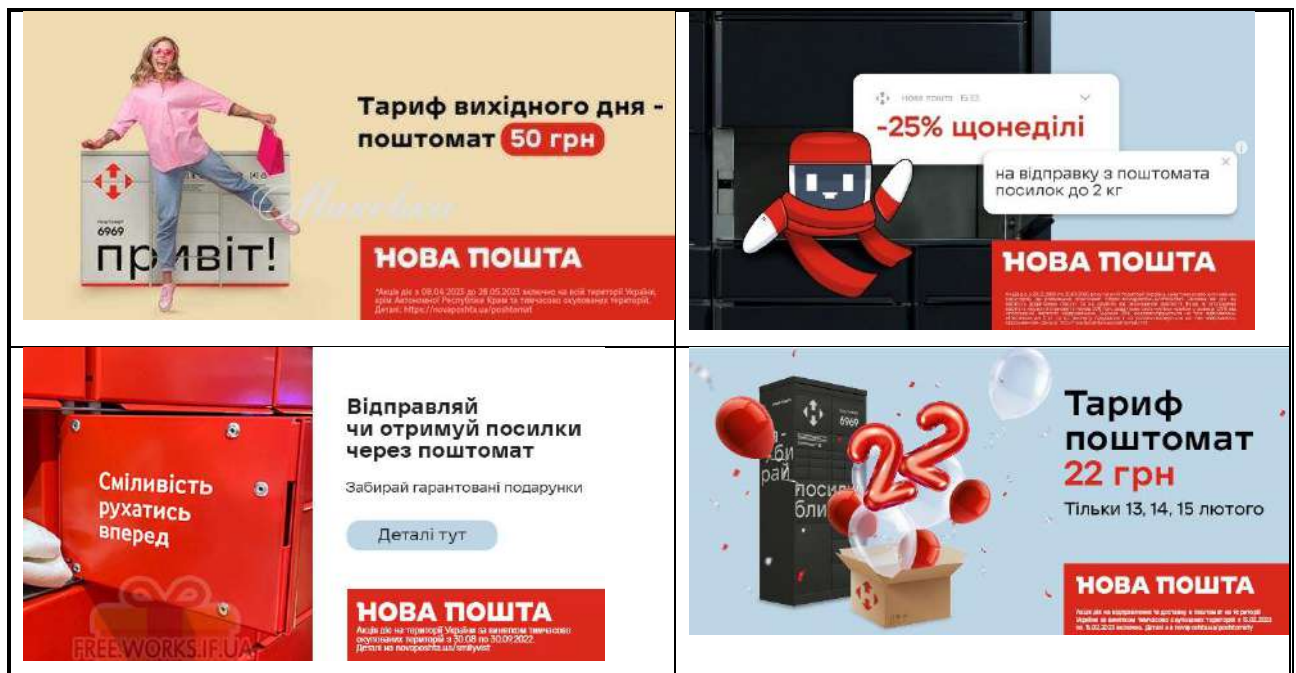


Рис. 2.5 Маркетингові кампанії ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Ефективність маркетингового управління ТОВ «Нова Пошта» значною мірою визначається послідовністю управлінських рішень та їх відповідністю стратегічним цілям підприємства. Керівництво компанії здійснює прямий вплив на маркетингові процеси шляхом:

- стратегічного планування розвитку сервісів;
- координації маркетингових і операційних підрозділів;
- контролю якості клієнтського досвіду;
- адаптації маркетингових інструментів до змін зовнішнього середовища.

У результаті маркетингове управління забезпечує не лише зростання обсягів діяльності, а й підтримку стабільності ринкових позицій підприємства. Незважаючи на загальну результативність маркетингового управління, аналіз дозволяє виокремити низку резервів підвищення його ефективності за реального стану функціонування підприємства:

- поглиблення персоналізованих маркетингових рішень для різних сегментів клієнтів;
- посилення аналітичної складової маркетингового управління на основі клієнтських даних;
- оптимізація взаємодії між маркетингом і операційними підрозділами;
- розвиток сервісних інновацій як інструменту нецінової конкуренції;
- удосконалення системи оцінювання результативності маркетингових рішень.

Реалізація зазначених резервів дозволить підвищити ефективність маркетингового управління та забезпечити подальше зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштово-логістичних послуг.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Основні напрями удосконалення маркетингового управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах функціонування логістичного ринку ефективність маркетингового управління визначає здатність підприємства забезпечувати не лише зростання обсягів діяльності, а й стабільність фінансових результатів, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість розвитку.

Проведений у другому розділі аналіз фінансово-господарської діяльності та системи маркетингового управління ТОВ «Нова Пошта» засвідчив наявність як значних конкурентних переваг підприємства, так і окремих диспропорцій у динаміці економічних показників. Зокрема, при зростанні чистого доходу та розширенні масштабів діяльності у 2024 році спостерігається зниження показників рентабельності активів, власного капіталу та чистої маржі, що свідчить про випереджальне зростання витрат порівняно з фінансовими результатами.

Крім того, результати SWOT-аналізу дозволили виокремити низку проблемних аспектів, зокрема:

- високу частку операційних та адміністративних витрат;
- зростання фінансового навантаження;
- залежність результативності від макроекономічної нестабільності;
- недостатній рівень глибокої персоналізації маркетингових рішень.

За таких умов виникає необхідність системного вдосконалення маркетингового управління з метою підвищення економічної віддачі маркетингових рішень та забезпечення збалансованого розвитку підприємства.

З урахуванням результатів теоретичного узагальнення та аналітичної оцінки діяльності ТОВ «Нова Пошта», доцільно виділити такі основні напрями удосконалення маркетингового управління:

1. *Посилення аналітичної складової маркетингового управління* передбачатиме модифікації системи data-driven маркетингу з використанням клієнтської аналітики, прогнозування попиту та оцінки життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value).
2. *Оптимізація маркетингових витрат та підвищення їх рентабельності*, яка буде спрямована на впровадження системи оцінювання ефективності маркетингових заходів за показниками ROI, ROMI, CAC та LTV.
3. *Розвиток персоналізованих сервісних пропозицій*, що передбачає сегментацію клієнтів за поведінковими та економічними параметрами з подальшим формуванням диференційованих пакетів послуг.
4. *Інтеграція маркетингового та операційного управління* в контексті спрямованості на підвищення узгодженості між маркетинговими кампаніями та логістичною інфраструктурою підприємства.
5. *Впровадження системи стратегічного контролю маркетингової результативності*, що передбачає формування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard для маркетингу).

Аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» характеризується масштабною інфраструктурою, високим рівнем цифровізації та лідерськими позиціями на ринку, однак зниження показників рентабельності у 2024 році свідчить про необхідність переходу від екстенсивної моделі зростання до моделі керованої маркетингової ефективності.

У зв'язку з цим доцільним є формування інтегрованої системи стратегічного маркетингового управління, що передбачає:

- чітку формалізацію маркетингової стратегії в системі корпоративної стратегії;
- визначення стратегічних маркетингових KPI;
- узгодження маркетингових рішень із фінансовими результатами.

У практичному вимірі це означає перехід від орієнтації на обсяги відправлень до управління прибутковістю клієнтських сегментів.

Так, у другому розділі встановлено, що підприємство має значний обсяг клієнтських даних, проте потенціал їх використання у стратегічному маркетинговому плануванні реалізовано не повністю.

З огляду на це пропонується:

- модифікація системи сегментації клієнтів за показником прибутковості;
- розрахунок життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value);
- використання прогнозних моделей попиту;
- побудова системи маркетингової аналітики на основі Big Data.

Посилення аналітичної складової дозволить забезпечити аспекти, що відображені на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Переваги від посилення аналітичної складової у стратегічному маркетинговому плануванні

Джерело: сформовано автором на основі первинних досліджень

Зростання інших операційних витрат у 2024 році потребує системного перегляду ефективності маркетингових вкладень.

У цьому контексті доцільним є впровадження системи контролю маркетингової ефективності на основі таких показників:

- ROMI (Return on Marketing Investment);

- CAC (Customer Acquisition Cost);
- LTV/CAC ratio;
- коефіцієнт конверсії маркетингових каналів.

З урахуванням багатосегментної структури клієнтської бази ТОВ «Нова Пошта», яка охоплює фізичних осіб (B2C), суб'єктів малого та середнього бізнесу (B2B), а також підприємства електронної комерції, доцільним є впровадження моделі диференційованого маркетингового управління. Такий підхід передбачає відмову від універсальної ринкової пропозиції та перехід до адаптивної системи управління, що враховує специфіку потреб, рівень платоспроможності, частоту користування послугами та прибутковість кожного сегмента.

Реалізація зазначеної моделі передбачає формування окремих ціннісних пропозицій для різних груп клієнтів з урахуванням їх поведінкових характеристик і бізнес-профілю. Зокрема, для сегмента B2C акцент може бути зроблений на швидкість, зручність та доступність сервісу; для B2B – на стабільність, гнучкість тарифів та договірні умови співпраці; для e-commerce – на інтеграційні рішення, автоматизацію обробки замовлень та логістичну підтримку масштабування продажів.

Важливим елементом моделі є запровадження персоналізованих тарифних пакетів, що дозволяють диференціювати рівень сервісу залежно від обсягів відправлень та частоти користування послугами. Крім того, доцільним є розроблення індивідуальних програм лояльності, спрямованих на утримання клієнтів із високим рівнем життєвої цінності, а також впровадження гнучких сервісних рішень для бізнес-клієнтів, зокрема у сфері відстрочення платежів, страхування відправлень та спеціальних умов обслуговування.

У довгостроковій перспективі це дозволить забезпечити стабільність грошових потоків, підвищити маржинальність діяльності та посилити конкурентні позиції підприємства на ринку поштово-логістичних послуг.

З огляду на логістичну специфіку діяльності підприємства маркетингові кампанії безпосередньо впливають на операційне навантаження.

Тому пропонується:

- синхронізація маркетингового планування з прогнозуванням логістичних потужностей;
- впровадження механізму оцінки операційного навантаження перед запуском маркетингових кампаній;
- використання моделі «маркетинг – операції – фінанси» як єдиного управлінського циклу.

Систематизацію запропонованих напрямів представимо у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні напрями удосконалення маркетингового управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок	Суть удосконалення	Очікуваний результат
Стратегічний	Інтеграція маркетингу у корпоративну стратегію	Підвищення керованості розвитку
Аналітичний	Використання Big Data та CLV	Зростання рентабельності
Фінансовий	Контроль маркетингових витрат	Оптимізація ROMI
Персоналізаційний	Диференціація клієнтів	Зростання лояльності
Організаційний	Інтеграція з операційною системою	Зниження ризиків перевантаження

Джерело: сформовано автором на основі первинних досліджень

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення маркетингового управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта» базуються на результатах проведеного аналізу та спрямовані на подолання виявлених диспропорцій між зростанням масштабів діяльності та зниженням показників рентабельності.

3.2. Обґрунтування та моделювання заходів з підвищення ефективності маркетингового управління ТОВ «Нова Пошта»

Підвищення ефективності маркетингового управління ТОВ «Нова Пошта» потребує не лише формування стратегічних напрямів розвитку, а й їх кількісного обґрунтування з використанням економіко-математичних методів.

В умовах зниження показників рентабельності при одночасному зростанні масштабів діяльності особливої актуальності набуває оцінка впливу

запропонованих заходів на прибутковість клієнтських сегментів, маржинальність послуг та результативність маркетингових витрат.

З цією метою у даному підрозділі здійснюється моделювання ефекту від модифікації системи управління життєвою цінністю клієнта та оптимізації розподілу маркетингового бюджету, що дозволяє обґрунтувати економічну доцільність переходу до моделі керованої маркетингової ефективності.

Для цього доцільно застосувати модель розрахунку життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value – CLV), що визначається за формулою:

$$CLV = \frac{ARPU \times M}{1 + r - g}$$

де:

- ARPU – середній дохід від одного клієнта за період;
- M – маржинальність;
- r – ставка дисконту;
- g – темп зростання доходу від клієнта.

На основі даних розділу 2 та структури клієнтської бази приймаємо:

- середній дохід на одного клієнта (ARPU) – 3 200 грн/рік;
- середня маржинальність послуг – 18%;
- ставка дисконту – 15%;
- темп приросту доходу – 5%.

Розрахунок поточного CLV здійснюватиметься наступним чином:

$$CLV = (3200 \times 0.18) / 1 + 0.15 - 0.05 \approx 524 \text{ грн}$$

Отже, поточна середня життєва цінність одного клієнта становить приблизно 524 грн маржинального прибутку.

Запропонований захід передбачає апспекти що відображені на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Заходи в межах функціонування моделі розрахунку життєвої цінності клієнта

Джерело: сформовано автором на основі первинних досліджень

Очікуваним результатом впровадження запропонованих заходів є зростання середнього доходу на одного клієнта (ARPU) орієнтовно на 8%, що досягається за рахунок персоналізованих тарифних пропозицій та розширення спектра додаткових послуг. Одночасно передбачається підвищення рівня маржинальності до 20% внаслідок оптимізації структури клієнтського портфеля та концентрації на більш прибуткових сегментах.

Крім того, реалізація програм утримання та персоналізованих комунікацій сприятиме зниженню рівня відтоку клієнтів приблизно на 3%, що забезпечить стабілізацію грошових потоків і підвищення довгострокової цінності клієнтської бази.

Здійснимо новий розрахунок CLV:

Новий ARPU:

- $3200 \times 1.08 = 3456$ грн
- $CLV_{\text{new}} = (3456 \times 0.20) / (1 + 0.15 - 0.05) \approx 628$ грн

Ефект від впровадження є наступним:

Приріст CLV:

$$628 - 524 = 104 \text{ грн}$$

Якщо активна клієнтська база складає, умовно, 10 млн клієнтів: $10000000 \times 104 = 1040000000$ грн, то потенційний додатковий маржинальний ефект – 1,04 млрд грн у довгостроковій перспективі.

Орієнтовний розрахунок витрат на впровадження відобразимо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок витрат на впровадження

Стаття витрат	Орієнтовна сума, млн грн
Впровадження CRM-модуля	120
Аналітична платформа Big Data	85
Навчання персоналу	15
Маркетингові комунікації	60
Інтеграція IT-систем	40
Разом	320 млн грн

Джерело: сформовано автором на основі первинних досліджень

Попередній розрахунок ROI: $ROI = (1040 - 320) / 320 = 2.25$, отже, очікувана рентабельність інвестицій становить 225%.

Таким чином, модифікація моделі управління життєвою цінністю клієнта є економічно доцільним та дозволяє суттєво підвищити ефективність маркетингового управління ТОВ «Нова Пошта».

Поряд із впровадженням моделі управління життєвою цінністю клієнта важливим напрямом підвищення маркетингової ефективності є удосконалення механізму формування та розподілу маркетингового бюджету.

З огляду на виявлені у розділі 2 диспропорції у показниках рентабельності, доцільним є застосування економіко-математичної моделі оптимізації маркетингових витрат, що дозволить забезпечити максимізацію маржинального результату за умов ресурсних обмежень.

Так, зниження чистої маржі з 10,88% до 5,58%, а також падіння ROA та ROE у 2024 році за одночасного зростання чистого доходу та зменшення чистого прибутку у 2024 році обґрунтовує необхідність не лише «розширення» маркетингових активностей, а й переорієнтації маркетингового бюджету на інструменти з вимірюваним економічним ефектом.

Додатковим аргументом є те, що SWOT-аналіз фіксує серед слабких сторін «високу частку операційних та адміністративних витрат» і «зниження показників рентабельності у 2024 році»

У зв'язку з цим доцільно застосувати оптимізаційний підхід до розподілу маркетингових витрат, що відповідає вимозі використання елементів економіко-математичних моделей у практичній частині роботи.

Мета моделі – максимізувати приріст маржинального результату від маркетингових заходів за обмеженого бюджету та з урахуванням необхідності підтримки ключових сегментів (B2C, B2B, e-commerce).

Розпочнемо з визначення змінних моделі. Так, припустимо:

- x_1 – витрати на performance/digital-канали (таргетинг, контекст, CPA/lead)
- x_2 – витрати на програми лояльності та утримання (CRM-кампанії, персональні пропозиції)
- x_3 – витрати на партнерські програми з e-commerce (інтеграції, кобрендинг, промо з маркетплейсами)

Цільовою функцією тут стане максимізація очікуваного маржинального ефекту:

$$\max Z = a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3$$

де a_i – коефіцієнти «віддачі» (маржинальний ефект на 1 грн витрат) за кожним напрямом.

У межах даного дослідження коректно зазначати, що коефіцієнти можуть бути визначені на основі внутрішньої аналітики підприємства, ROMI по каналах та/або експертних оцінок маркетингової служби.

Окрему увагу варто звернути на систему обмежень:

1. *Бюджетне обмеження:*

$$x_1 + x_2 + x_3 \leq B$$

2. *Мінімальна підтримка стратегічно важливих напрямів (щоб уникнути дисбалансу та втрати охоплення):*

$$x_1 \geq x_1^{min}, x_2 \geq x_2^{min}, x_3 \geq x_3^{min}$$

3. *Обмеження ризику / диверсифікації (не концентрувати бюджет в одному каналі):*

$$x_1 \leq \alpha B, x_2 \leq \beta B, x_3 \leq \gamma B$$

де α, β, γ – допустимі частки (наприклад, не більше 50% на один напрям).

В контексті моделювання у межах даного дослідження, наведемо розрахунковий сценарій:

Припустимо:

- загальний бюджет $B=100$ млн грн
- мінімальні рівні: $x_1^{min} = 25, x_2^{min} = 25, x_3^{min} = 15$ (млн. грн.)
- обмеження концентрації: не більше 50% бюджету на один напрям

Оцінка «віддачі» на підставі ROMI-підходу:

- $a_1=0,22$ грн маржинального ефекту на 1 грн витрат
- $a_2=0,30$ (лояльність/утримання зазвичай дає вищу маржинальність через нижчий САС)
- $a_3=0,26$

Тоді модель набуває вигляду:

$$\max Z = 0,22x_1 + 0,30x_2 + 0,26x_3$$

за умов:

- $x_1 + x_2 + x_3 \leq 100$
- $x_1 \geq 25; x_2 \geq 25; x_3 \geq 15$
- $x_1 \leq 50; x_2 \leq 50; x_3 \leq 50$

За наведених коефіцієнтів модель «зміщує» бюджет у напрям із найбільшою віддачею (утримання/персоналізація), але не допускає втрати performance та партнерського каналу.

Враховуючи, що у 2024 році при зростанні доходу відбулося зниження чистого прибутку першочерговою ціллю маркетингового управління має стати зростання маржинальності, а не лише обсягів. Це досягається за рахунок:

- пріоритизації сегментів з вищою прибутковістю;

- перенесення частини бюджету з «охоплення» у «утримання»;
- зменшення середньої вартості залучення (CAC) через персоналізацію та CRM-автоматизацію.

Узагальнимо даний підхід у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Трансформація системи маркетингового управління ТОВ «Нова Пошта»

Елемент управління	Поточний стан (за результатами аналізу)	Запропонована зміна	Очікуваний управлінський результат
Ціль маркетингу	Зростання обсягів / охоплення	Максимізація маржинального ефекту	Підвищення чистої маржі
Бюджетування	Переважає планово-кошторисний підхід	Оптимізація за моделлю $Z = \sum a_i x_i$	ROMI-контроль, скорочення «неефективних» витрат
Сегментація	Переважає за типом клієнта	Додавання сегментації за прибутковістю	Підвищення ефективності портфеля клієнтів
KPI	Загальні показники результативності	CAC, LTV/CLV, ROMI	Прозорий зв'язок «витрати → результат»

Джерело: сформовано автором на основі первинних досліджень

Відобразимо поетапність впровадження:

Етап 1. Підготовчий (1–2 місяці)

- аудит поточного маркетингового бюджету та каналів;
- формування переліку KPI (CAC, ROMI, Retention rate);
- визначення джерел даних (CRM, мобільний застосунок, сайт, контакт-центр).

Етап 2. Аналітичний (2–4 місяці)

- побудова сегментації за прибутковістю;
- розрахунок CLV для ключових сегментів;
- калібрування коефіцієнтів a_1, a_2, a_3 для оптимізаційної моделі.

Етап 3. Впровадження (3–6 місяців)

- запуск оптимізованого бюджету (згідно з рішенням моделі);
- A/B тестування кампаній у сегментах;

- підключення регулярного контролю ROMI.

Етап 4. Контроль і корекція (постійно)

- щомісячний перегляд коефіцієнтів віддачі;
- корекція бюджетів на основі фактичного ROMI;
- звітність для менеджменту щодо маржинального ефекту.

Таким чином, застосування моделі оптимізації розподілу маркетингового бюджету дозволяє перевести маркетингове управління ТОВ «Нова Пошта» в площину керованої економічної результативності, що є критично важливим з огляду на зниження показників рентабельності у 2024 році.

Запропонований підхід забезпечує можливість вибору найбільш ефективних каналів просування на основі кількісних критеріїв та формує основу для розрахунку економічного і соціального ефекту, який доцільно представити у підрозділі 3.3.

3.3. Оцінка економічного та соціального ефекту від впровадження запропонованих заходів

Запропоновані у підрозділах 3.1–3.2 заходи спрямовані на трансформацію системи маркетингового управління ТОВ «Нова Пошта» шляхом підвищення маржинальності клієнтських сегментів, оптимізації структури маркетингових витрат та інтеграції аналітичних інструментів у процес прийняття управлінських рішень.

Враховуючи, що у розділі 2 було встановлено зниження показників рентабельності при зростанні обсягів діяльності, визначення економічного ефекту від реалізації запропонованих рішень є ключовим етапом підтвердження їх доцільності.

Оцінювання результативності доцільно здійснювати за двома напрямками: економічним, що відображає зміну фінансових показників діяльності підприємства, та соціальним, який характеризує вплив запропонованих заходів на персонал, клієнтів та зовнішнє економічне середовище.

Розпочнемо з економічного ефекту, і зауважимо, що проведений у розділі 2 аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» засвідчив, що у 2024 році підприємство продемонструвало зростання чистого доходу та розширення масштабів діяльності. Водночас відбулося зниження ключових показників ефективності, зокрема:

- чистої маржі;
- рентабельності активів (ROA);
- рентабельності власного капіталу (ROE).

Така тенденція свідчить про випереджальне зростання витрат порівняно з фінансовими результатами та про недостатню ефективність використання наявних ресурсів. Фактично підприємство продовжує нарощувати обсяги операційної діяльності, однак темпи приросту прибутку є нижчими за темпи зростання доходу, що призводить до зниження рівня прибутковості.

З огляду на це головною економічною метою запропонованих заходів є не просто подальше збільшення обсягів відправлень або розширення клієнтської бази, а саме підвищення маржинальності діяльності та зростання прибутковості клієнтського портфеля.

Перейдемо до припущення очікуваного економічного результату з підходом того, що впровадження системи оптимізації маркетингового бюджету та персоналізації дозволяє:

- підвищити чисту маржу на 1,5 процентних пункти;
- збільшити середній дохід на клієнта на 5%;
- зменшити витрати на залучення клієнтів на 7%.

Розрахунок додаткового прибутку відбуватиметься наступним чином:

- Чистий дохід у 2024 році - 44 779 857 тис. грн
- Поточна чиста маржа - 5,58%
- Поточний чистий прибуток: $44779857 \times 0,0558 = 2499717$ тис

Модельований сценарій ставатиме наступним:

1. Нова маржа: $5,58\% + 1,5\% = 7,08\%$

2. Новий прогнозований чистий прибуток:

$$44779857 \times 0,0708 = 3169415 \text{ тис. грн}$$

3. Додатковий економічний ефект $3169415 - 2499717 = 669698 \text{ тис. грн}$

Отже, орієнтовний приріст чистого прибутку становитиме близько 670 млн грн на рік.

Перейдемо до оцінки впливу на показники рентабельності:

1. Нова рентабельність активів (ROA)

a. Середньорічні активи у 2024 році: 27 284 144 тис. грн

b. $ROA_{\text{new}} = 3169415 / 27284144 = 11,6\%$

c. Порівняно з фактичними 9,16% – зростання на 2,44 п.п.

2. Нова рентабельність власного капіталу (ROE)

3. Середній власний капітал 2024 року: 10 548 343 тис. грн

4. $ROE_{\text{new}} = 3169415 / 10548343 = 30,0\%$

Порівняно з 23,7% – зростання на 6,3 п.п.

Разом із кількісно вимірюваним економічним результатом впровадження запропонованих заходів важливим є визначення їх соціального впливу. Підвищення маржинальності, стабілізація фінансових показників та оптимізація маркетингового управління формують не лише додатковий прибуток, а й створюють передумови для покращення внутрішніх управлінських процесів, підвищення якості обслуговування та зміцнення позицій підприємства в соціально-економічному середовищі.

У зв'язку з цим доцільно здійснити оцінку соціального ефекту від реалізації запропонованих заходів та систематизувати його основні складові як це відображено на рис. 3.3.

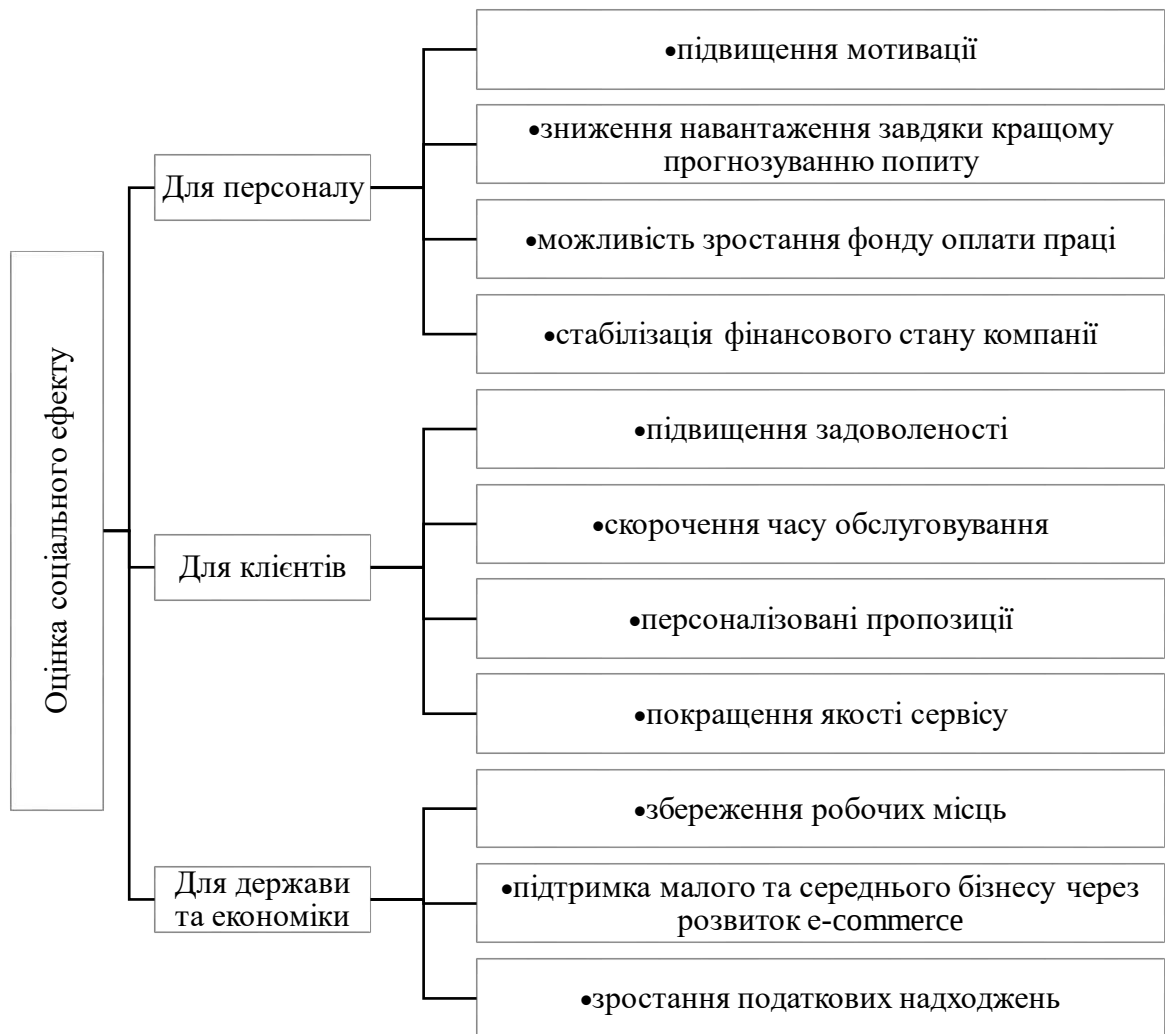


Рис. 3.3 Оцінка соціального ефекту

Джерело: сформовано автором на основі первинних досліджень

Для узагальнення отриманих результатів економічної та соціальної оцінки доцільно систематизувати ключові зміни фінансових показників діяльності підприємства у зведеній формі.

Порівняльну характеристику показників до та після впровадження запропонованих заходів представимо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення маркетингового управління ТОВ «Нова Пошта»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Чиста маржа	5,58%	7,08%	+1,5 п.п.
Чистий прибуток	2 500 млн грн	3 169 млн грн	+670 млн грн
ROA	9,16%	11,60%	+2,44 п.п.
ROE	23,70%	30,00%	+6,3 п.п.
Маркетингова ефективність	середня	контрольована	↑

Джерело: сформовано автором на основі первинних досліджень

Таким чином, впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингового управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта» дозволяє перейти від екстенсивної моделі розвитку до моделі керованої економічної ефективності. Розрахунки свідчать, що навіть помірне підвищення маржинальності забезпечує приріст чистого прибутку на рівні близько 670 млн грн на рік та покращення ключових показників рентабельності.

Отримані результати підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих заходів та їх практичну значущість для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи на тему «Маркетингове управління діяльністю підприємства ТОВ «Нова Пошта»» досягнуто поставленої мети – досліджено теоретико-методичні засади маркетингового управління, здійснено комплексний аналіз його реалізації на підприємстві та розроблено обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності.

У ході дослідження розкрито економічну сутність маркетингового управління як інтегрованої управлінської системи, що поєднує стратегічні, організаційні та аналітичні елементи з метою формування стійких конкурентних переваг підприємства. Обґрунтовано, що маркетингове управління виступає не окремою функцією, а координаційним механізмом узгодження ринкових можливостей із внутрішніми ресурсами підприємства.

Узагальнення концепцій маркетингового управління дозволило встановити, що в сучасних умовах найбільш релевантними є маркетингова, соціально-етична та концепція маркетингу взаємовідносин, оскільки вони орієнтовані на формування довгострокової споживчої цінності та стійких відносин зі стейкхолдерами. Систематизація принципів і функцій маркетингового управління підтвердила необхідність комплексного підходу до його реалізації.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» засвідчив, що підприємство займає лідерські позиції на ринку логістичних послуг України та характеризується стійким зростанням доходів, активів і масштабів діяльності. Водночас у 2024 році спостерігалось зниження показників рентабельності, що пов'язано з випереджальним зростанням витрат та змінами у структурі фінансових показників.

Діагностика зовнішнього середовища показала, що на діяльність підприємства істотно впливають макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, воєнний стан та посилення конкуренції на логістичному ринку. Внутрішній аналіз засвідчив високий рівень цифровізації, розвинену логістичну

інфраструктуру та значний кадровий потенціал, що формує основу конкурентоспроможності підприємства.

SWOT-аналіз дозволив визначити, що основними сильними сторонами підприємства є масштаб мережі, впізнаваність бренду та технологічна модернізація бізнес-процесів, тоді як серед слабких сторін – зростання операційних витрат та зниження показників прибутковості у звітному періоді. Виявлені можливості розвитку пов'язані з подальшим зростанням електронної комерції та розширенням спектра цифрових сервісів.

Оцінка ефективності маркетингового управління показала, що компанія реалізує стратегію лідерства за сервісом та активно використовує омніканальну модель взаємодії з клієнтами. Маркетингові рішення мають системний характер та інтегровані з операційною діяльністю, що забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних дій. Разом із тим виявлено резерви підвищення ефективності, зокрема в частині персоналізації маркетингових пропозицій, оптимізації витрат і підвищення показників рентабельності.

У роботі розроблено пропозиції щодо вдосконалення маркетингового управління, які передбачають:

- поглиблення клієнтоорієнтованого підходу через використання аналітики великих даних;
- оптимізацію структури маркетингових витрат;
- розвиток цифрових сервісів та програм лояльності;
- посилення інтеграції маркетингових і операційних рішень;
- удосконалення системи оцінювання ефективності маркетингових заходів на основі KPI.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити чисту маржу, стабілізувати показники рентабельності активів і власного капіталу, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити довгострокову фінансову стійкість.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що маркетингове управління є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Поставлені у вступі завдання виконані повністю, мета роботи досягнута, а розроблені пропозиції мають практичну значущість і можуть бути використані у діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дудар Володимир. Управління маркетингом: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 85 с.
2. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні справи : навч. посібник / Г. Я. Левків, О. П. Подра, Г. З. Леськів, С. М. Гинда. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 190 с.
3. Янчук, Т., & Денисова, А. (2022). УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-121>
4. Панчук А., Малькова К. (2021). Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/25240072/2021-34-76> (дата звернення: 26.01.2026)
5. Промисловий маркетинг : Навч.-метод. Посіб. Для самост. вивчення дисципліни. Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2016. 185 с.
6. Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. Р 18 Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / Д. В. Суми : Триторія, 2022. 158 с.
7. Нестеренко С. С., Кутліна І. Ю. Сутність збуту в системі маркетингу підприємства // *World science*. 2016. №1 (5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sutnist-zbutu-v-sistemi-marketingu-pidpriemstva> (дата звернення: 29.01.2026).
8. Буряк Р. І., Збарський В. К., Талавиця М. П., Бондаренко В. М. Маркетинг: [підручник]. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 2023. 538 с.
9. Савчук, В. (2025). КОНЦЕПЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-91>
10. Болотна О. В. маркетинг взаємовідносин як сучасна концепція маркетингу: наукова стаття. *Траєкторія науки*. 2015. 25-28 с. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi>

bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&
S21REF=10&S21CN
R=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&
2_S21STR=trna_201 5_1_2-3_6 (дата звернення 27.01.2026)

11. Конопляникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 332–336.
12. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. П-97 Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
13. Чайка, І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства [Текст] / Інна Петрівна Чайка // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 1. С. 257-262.
14. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
15. Нова Пошта : офіційний вебсайт компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/> – Дата звернення: 04.02.2026.
16. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» : відомості про юридичну особу [Електронний ресурс] // YouControl – аналітична система. Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ – Дата звернення: 05.02.2026.
17. Max Logistics. ТОП-10 логістичних компаній України: рейтинг та огляд послуг 2025 [Електронний ресурс] / Max Logistics. – URL: <https://max-logistics.com.ua/top-10-logisticnix-kompanii-ukrayini-reiting-ta-oglyad-poslug-2025/> – Дата звернення: 05.02.2026.

18. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщук]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
19. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stat.gov.ua/> – Дата звернення: 05.02.2026.
20. Населення світу — Населення України [Електронний ресурс] / Worldometers. — Режим доступу: <https://www.worldometers.info/uk/населення-світу/населення-україна/> — Дата звернення: 05.02.2026.
21. Копчак, Ю., Лобунець, Т., & Луковський, Р. (2024). SWOT-АНАЛІЗ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ. Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
22. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
23. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадак Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
24. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
25. Коваленко Л. Г., Нагернюк Д. В. Стратегія розвитку маркетингу готельних послуг в умовах нестабільності ринкового середовища. Економіка та суспільство. 2021. № 30. С. 181–186. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-30-24.
26. Розумей С. Б., Ніколаєнко І. В. Методичні аспекти формування систем розподілу продукції в збутовій системі підприємства // Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 5(61). С. 125–136.
27. Практичний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП "Маркетинг" [електронний ресурс] / К. В.

Пічик, В. В. Храпкіна, Т. В. Гавриленко, І. А. Ігнат'єва, А. Ю. Сербенівська, А. М. Ісаєнко ; Національний університет "Києво-Могилянська академія", Факультет економічних наук, Кафедра менеджменту, маркетингу та підприємництва. Видання друге, дороблене і доповнене. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2025. 144 с.

- 28.Маркетингові дослідження: навчальний посібник / Н.О. Мартинович, В.Г. Горник, Е.Б. Бойченко. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.
- 29.Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова,Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
- 30.Стратегічний аналіз галузі: Підручник / За ред. Л. Г. Мельника. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 376 с.
- 31.Поняття управління і менеджменту / Храпкіна В. В., Матукова Г. І., Кожемякіна Т. В., Матукова-Ярига Д. Г. // Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. Тема 1. С. 7-27.
- 32.Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду (2022), тис. грн	На кінець звітного періоду (2022), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду (2023), тис. грн	На кінець звітного періоду (2023), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду (2024), тис. грн	На кінець звітного періоду (2024), тис. грн
I. Необоротні активи				I. Необоротні активи				I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	104 440,00	76 808,00	Нематеріальні активи	1000	76 808,00	63 849,00	Нематеріальні активи	1000	63 849,00	78 381,00
первісна вартість	1001	223 320,00	222 084,00	первісна вартість	1001	222 084,00	235 471,00	первісна вартість	1001	235 471,00	274 050,00
накопичена амортизація	1002	-118 880,00	-145 276,00	накопичена амортизація	1002	-145 276,00	-171 622,00	накопичена амортизація	1002	-171 622,00	-195 669,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921,00	1 660 949,00	Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 660 949,00	2 765 733,00	Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 765 733,00	2 230 261,00
Основні засоби	1010	6 171 683,00	6 840 742,00	Основні засоби	1010	6 840 742,00	9 327 238,00	Основні засоби	1010	9 327 238,00	14 063 881,00
первісна вартість	1011	8 426 565,00	10 178 235,00	первісна вартість	1011	10 178 235,00	13 852 844,00	первісна вартість	1011	13 852 844,00	20 095 575,00
знос	1012	- 2 254 882,00	-3 337 493,00	знос	1012	- 3 337 493,00	-4 525 606,00	знос	1012	- 4 525 606,00	-6 031 694,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-	Інвестиційна нерухомість	1015	0	-	Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість	1016	0	-	первісна вартість	1016	0	-	первісна вартість	1016	0	-
знос	1017	0	-	знос	1017	0	-	знос	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-	Довгострокові біологічні активи	1020	0	-	Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість	1021	0	-	первісна вартість	1021	0	-	первісна вартість	1021	0	-
накопичена амортизація	1022	0	-	накопичена амортизація	1022	0	-	накопичена амортизація	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-	Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-	Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	314 176,00	3 564 861,00	інші фінансові інвестиції	1035	3 564 861,00	6 297 444,00	інші фінансові інвестиції	1035	6 297 444,00	7 445 582,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-	Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-	Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	142 680,00	128 083,00	Відстрочені податкові активи	1045	128 083,00	157 041,00	Відстрочені податкові активи	1045	157 041,00	224 993,00

Гудвіл	1050	0	-	Гудвіл	1050	0	-	Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-	Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-	Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-	Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-	Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	27 591,00	47 748,00	Інші необоротні активи	1090	47 748,00	157 949,00	Інші необоротні активи	1090	157 949,00	385 968,00
Усього за розділом I	1095	8 305 491,00	12 319 191,00	Усього за розділом I	1095	12 319 191,00	18 769 254,00	Усього за розділом I	1095	18 769 254,00	24 429 066,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	236 988,00	422 156,00	II. Оборотні активи Запаси	1100	422 156,00	413 811,00	II. Оборотні активи Запаси	1100	413 811,00	398 124,00
Виробничі запаси	1101	224 395,00	417 390,00	Виробничі запаси	1101	417 390,00	391 015,00	Виробничі запаси	1101	391 015,00	374 606,00
Незавершене виробництво	1102	0	-	Незавершене виробництво	1102	0	-	Незавершене виробництво	1102	0	-
Готова продукція	1103	0	-	Готова продукція	1103	0	-	Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	12 593,00	4 766,00	Товари	1104	4 766,00	22 796,00	Товари	1104	22 796,00	23 518,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-	Поточні біологічні активи	1110	0	-	Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-	Депозити перестрахування	1115	0	-	Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-	Векселі одержані	1120	0	-	Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704 235,00	968 844,00	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	968 844,00	1 138 305,00	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 138 305,00	1 640 041,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 979,00	146 103,00	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	146 103,00	160 436,00	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	160 436,00	191 580,00
з бюджетом	1135	24 360,00	48 136,00	з бюджетом	1135	48 136,00	53 902,00	з бюджетом	1135	53 902,00	54 495,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-	у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-	у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
з нарахованих доходів	1140	809 390,00	588 549,00	з нарахованих доходів	1140	588 549,00	1 302 772,00	з нарахованих доходів	1140	1 302 772,00	1 679 191,00
із внутрішніх розрахунків	1145	0	-	із внутрішніх розрахунків	1145	0	-	із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 473 319,00	502 922,00	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	502 922,00	155 631,00	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	155 631,00	10 615,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	73 263,00	Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263,00	3 784,00	Поточні фінансові інвестиції	1160	3 784,00	332 471,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	827 839,00	673 522,00	Гроші та їх еквіваленти	1165	673 522,00	1 079 267,00	Гроші та їх еквіваленти	1165	1 079 267,00	2 659 570,00
Готівка	1166	72	34	Готівка	1166	34	-	Готівка	1166	0	-

Рахунки в банках	1167	666 911,00	461 620,00	Рахунки в банках	1167	461 620,00	714 068,00	Рахунки в банках	1167	714 068,00	2 531 875,00
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526,00	11 952,00	Витрати майбутніх періодів	1170	11 952,00	24 544,00	Витрати майбутніх періодів	1170	24 544,00	71 430,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-	Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-	Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-	у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-	у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-	резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-	резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-	резервах незароблених премій	1183	0	-	резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-	інших страхових резервах	1184	0	-	інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	282	Інші оборотні активи	1190	282	-	Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II	1195	5 192 636,00	3 435 729,00	Усього за розділом II	1195	3 435 729,00	4 332 452,00	Усього за розділом II	1195	4 332 452,00	7 037 517,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-	III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-	III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	13 498 127,00	15 754 920,00	Баланс	1300	15 754 920,00	23 101 706,00	Баланс	1300	23 101 706,00	31 466 583,00
Пасив											
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду (2022), тис. грн	На кінець звітного періоду (2022), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду (2023), тис. грн	На кінець звітного періоду (2023), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду (2024), тис. грн	На кінець звітного періоду (2024), тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654,00	4 654,00	I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654,00	4 654,00	I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654,00	4 654,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-	Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-	Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-	Капітал у дооцінках	1405	0	-	Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	27 301,00	27 301,00	Додатковий капітал	1410	27 301,00	27 301,00	Додатковий капітал	1410	27 301,00	27 301,00
Емісійний дохід	1411	0	-	Емісійний дохід	1411	0	-	Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-	Накопичені курсові різниці	1412	0	-	Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-	Резервний капітал	1415	0	-	Резервний капітал	1415	0	-

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 459 269,00	6 484 117,00	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 484 117,00	9 476 353,00	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 476 353,00	11 556 424,00
Неоплачений капітал	1425	0	-	Неоплачений капітал	1425	0	-	Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-	Вилучений капітал	1430	0	-	Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-	Інші резерви	1435	0	-	Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	4 491 224,00	6 516 072,00	Усього за розділом I	1495	6 516 072,00	9 508 308,00	Усього за розділом I	1495	9 508 308,00	11 588 379,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-	II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-	II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-	Пенсійні зобов'язання	1505	0	-	Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 288,00	1 454 745,00	Довгострокові кредити банків	1510	1 454 745,00	1 912 643,00	Довгострокові кредити банків	1510	1 912 643,00	5 074 709,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 441 012,00	2 332 885,00	Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 332 885,00	3 424 357,00	Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 424 357,00	4 055 680,00
Довгострокові забезпечення	1520	0	-	Довгострокові забезпечення	1520	0	-	Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-	Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-	Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-	Цільове фінансування	1525	0	-	Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-	Благодійна допомога	1526	0	-	Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-	Страхові резерви	1530	0	-	Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-	у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-	у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-	резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-	резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-	резерв незароблених премій	1533	0	-	резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-	інші страхові резерви	1534	0	-	інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-	Інвестиційні контракти	1535	0	-	Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-	Призовий фонд	1540	0	-	Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-	Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-	Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II	1595	3 897 300,00	3 787 630,00	Усього за розділом II	1595	3 787 630,00	5 337 000,00	Усього за розділом II	1595	5 337 000,00	9 130 389,00

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	76 000,00	Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	76 000,00	-	Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-	Векселі видані	1605	0	-	Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 554 797,00	2 368 731,00	Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 368 731,00	3 393 971,00	Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 393 971,00	5 175 536,00
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757,00	1 259 484,00	товари, роботи, послуги	1615	1 259 484,00	1 857 488,00	товари, роботи, послуги	1615	1 857 488,00	2 019 060,00
розрахунками з бюджетом	1620	484 647,00	570 842,00	розрахунками з бюджетом	1620	570 842,00	655 332,00	розрахунками з бюджетом	1620	655 332,00	1 004 547,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519,00	92 053,00	у тому числі з податку на прибуток	1621	92 053,00	113 522,00	у тому числі з податку на прибуток	1621	113 522,00	256 879,00
розрахунками зі страхування	1625	77 886,00	77 644,00	розрахунками зі страхування	1625	77 644,00	85 122,00	розрахунками зі страхування	1625	85 122,00	121 389,00
розрахунками з оплати праці	1630	380 300,00	419 219,00	розрахунками з оплати праці	1630	419 219,00	595 758,00	розрахунками з оплати праці	1630	595 758,00	728 202,00
за одержаними авансами	1635	46 774,00	49 736,00	за одержаними авансами	1635	49 736,00	64 885,00	за одержаними авансами	1635	64 885,00	111 013,00
за розрахунками з учасниками	1640	10 000,00	6 500,00	за розрахунками з учасниками	1640	6 500,00	883 928,00	за розрахунками з учасниками	1640	883 928,00	896 791,00
із внутрішніх розрахунків	1645	0	-	із внутрішніх розрахунків	1645	0	-	із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
за страховою діяльністю	1650	0	-	за страховою діяльністю	1650	0	-	за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	390 237,00	435 264,00	Поточні забезпечення	1660	435 264,00	695 705,00	Поточні забезпечення	1660	695 705,00	682 720,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-	Доходи майбутніх періодів	1665	0	-	Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-	Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-	Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	127 205,00	187 798,00	Інші поточні зобов'язання	1690	187 798,00	24 209,00	Інші поточні зобов'язання	1690	24 209,00	8 557,00
Усього за розділом III	1695	5 109 603,00	5 451 218,00	Усього за розділом III	1695	5 451 218,00	8 256 398,00	Усього за розділом III	1695	8 256 398,00	10 747 815,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-	IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-	IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів	1800	0	-	V. Чиста вартість активів	1800	0	-	V. Чиста вартість активів	1800	0	-

недержавного пенсійного фонду				недержавного пенсійного фонду				недержавного пенсійного фонду			
Баланс	1900	13 498 127,0 0	15 754 920,00	Баланс	1900	15 754 920,0 0	23 101 706,00	Баланс	1900	23 101 706,0 0	31 466 583,00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)											
Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2022), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2021), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2023), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2022), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2024), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2023), тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034,0 0	20 843 502,00	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 468 879,0 0	23 687 034,00	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 779 857,0 0	36 468 879,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0	Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0	Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Премії підписані, валова сума	2011	-	0	Премії підписані, валова сума	2011	-	0	Премії підписані, валова сума	2011	-	0
Премії, передані у перестрахування	2012	-	0	Премії, передані у перестрахування	2012	-	0	Премії, передані у перестрахування	2012	-	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0	Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0	Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0	Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0	Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 276 532,0 0	16 441 004,00	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 625 037,0 0	19 276 532,00	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35 284 709,0 0	28 625 037,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0	Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0	Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий: прибуток	2090	4 410 502,00	4 402 498,00	Валовий: прибуток	2090	7 843 842,00	4 410 502,00	Валовий: прибуток	2090	9 495 148,00	7 843 842,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0	Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0	Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0	Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0	Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0	Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0	Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0	Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0	Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	696 168,00	202 834,00	Інші операційні доходи	2120	581 274,00	826 191,00	Інші операційні доходи	2120	785 654,00	581 274,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0	Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0	Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0	Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0	Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0	Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0	Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	1 673 172,00	1 923 703,00	Адміністративні витрати	2130	2 985 829,00	1 673 172,00	Адміністративні витрати	2130	4 209 338,00	2 985 829,00
Витрати на збут	2150	439 130,00	561 844,00	Витрати на збут	2150	856 282,00	439 130,00	Витрати на збут	2150	908 227,00	856 282,00
Інші операційні витрати	2180	463 951,00	508 590,00	Інші операційні витрати	2180	774 662,00	593 974,00	Інші операційні витрати	2180	755 247,00	774 662,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0	Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0	Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0	Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0	Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 530 417,00	1 611 195,00	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 808 343,00	2 530 417,00	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 407 990,00	3 808 343,00
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0	Дохід від участі в капіталі	2200	-	0	Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698,00	1 814 806,00	Інші фінансові доходи	2220	2 706 514,00	1 138 698,00	Інші фінансові доходи	2220	2 953 039,00	2 706 514,00
Інші доходи	2240	-	0	Інші доходи	2240	29 003,00	0	Інші доходи	2240	-	29 003,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0	Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0	Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0

Фінансові витрати	2250	887 690,00	630 813,00	Фінансові витрати	2250	1 248 217,00	887 690,00	Фінансові витрати	2250	2 034 444,00	1 248 217,00
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0	Втрати від участі в капіталі	2255	-	0	Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	391 073,00	255	Інші витрати	2270	857 468,00	391 073,00	Інші витрати	2270	2 489 948,00	857 468,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0	Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0	Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 390 352,00	2 794 933,00	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 438 175,00	2 390 352,00	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 836 637,00	4 438 175,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-254 392,00	-194 613,00	Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-471 019,00	-254 392,00	Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-336 306,00	-471 019,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 135 960,00	2 600 320,00	Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 967 156,00	2 135 960,00	Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 500 331,00	3 967 156,00
Сукупний дохід											
Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2022), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2021), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2023), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2022), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2024), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2023), тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0	Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0	Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0	Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0	Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0	Накопичені курсові різниці	2410	-	0	Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0	Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0	Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0	Інший сукупний дохід	2445	-	0	Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0	Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0	Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 135 960,00	2 600 320,00	Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 967 156,00	2 135 960,00	Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 500 331,00	3 967 156,00
Елементи операційних витрат											
Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2022), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2021), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2023), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2022), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2024), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2023), тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 790 551,00	2 133 966,00	Матеріальні затрати	2500	3 522 561,00	3 790 551,00	Матеріальні затрати	2500	2 647 315,00	3 522 561,00
Витрати на оплату праці	2505	5 345 909,00	5 742 731,00	Витрати на оплату праці	2505	8 491 614,00	5 345 909,00	Витрати на оплату праці	2505	10 085 098,00	8 491 614,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 131 262,00	1 213 180,00	Відрахування на соціальні заходи	2510	1 724 662,00	1 131 262,00	Відрахування на соціальні заходи	2510	2 036 899,00	1 724 662,00
Амортизація	2515	1 769 538,00	1 406 127,00	Амортизація	2515	2 317 382,00	1 769 538,00	Амортизація	2515	2 983 431,00	2 317 382,00
Інші операційні витрати	2520	9 815 525,00	8 939 137,00	Інші операційні витрати	2520	17 185 591,00	9 945 548,00	Інші операційні витрати	2520	23 404 778,00	17 185 591,00
Разом	2550	21 852 785,00	19 435 141,00	Разом	2550	33 241 810,00	21 982 808,00	Разом	2550	41 157 521,00	33 241 810,00