

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Маркетингові стратегії управління якістю послуг підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Нова Пошта», Київська обл., м. Бровари)

Студента \_\_\_\_\_ курсу, \_\_\_\_\_ групи,  
спеціальності 075 «Маркетинг»,  
спеціалізації «»

Войтко Богдан Костянтинович  
підпис студента

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук,  
доцент

\_\_\_\_\_  
підпис керівника

Гарант освітньої програми,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри

\_\_\_\_\_  
підпис гаранта

**КИЇВ 2021**

## АНОТАЦІЯ

**Войтко Б.К. Маркетингові стратегії управління якістю послуг підприємства. – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 075 «Маркетинг», спеціалізації «Маркетинг менеджмент». – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2021.

Випускна кваліфікаційна роботу присвячено теоретико-методичним і практичним засадам управління якістю послуг підприємства. У роботі розкрито сутність поняття «Маркетингові стратегії». Розроблено маркетингову стратегію вдосконалення якості послуг на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

**Ключові слова: маркетинг, маркетингові стратегії, стратегії вдосконалення якості послуг, маркетингове середовище.**

## ANNOTATION

**Voytko B.K. Marketing strategies for managing the quality of enterprise services. - Manuscript.**

Graduation qualification work in specialty 075 "Marketing", specialization "Marketing Management". - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2021.

The final qualifying work is devoted to the theoretical and methodological and practical principles of quality management of enterprise services. The essence of the concept of "Marketing Strategies" is revealed in the work. The marketing strategy of improvement of quality of services at the enterprise is developed Nova Poshta LLC.

**Key words: marketing, marketing strategies, strategies for improving the quality of services, marketing environment.**

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА**

### **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»**

2.1. Дослідження маркетингового середовища підприємства

2.2 Аналіз маркетингового стратегічного управління якістю послуг ТОВ «Нова Пошта»

### **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»**

3.1. Оцінка ефективності маркетингового стратегічного управління якістю послуг ТОВ «Нова Пошта»

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення ефективності стратегії управління якістю послуг на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»

### **Висновки**

### **Список використаних джерел**

### **Додатки**

## ВСТУП

Актуальність дослідження пояснюється тим, що в ринковій економіці проблема якості є найважливішим чинником підвищення рівня життя, економічної, соціальної та екологічної безпеки.

Якість - комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг та інші. Дослідження, проведені в ряді країн, показали, що в компаніях, мало приділяють уваги якості, до 60% відсотків часу може йти на виправлення браку.

Значення підвищення якості досить різноманітне. Вирішення цієї проблеми на мікрорівні важливо і для економіки в цілому.

Ключову роль у підвищенні якості відіграють вимоги споживачів, інформація про несправності, прорахунки і помилки, оцінки споживачів. Світові тенденції свідчать про те, що частка послуг в загальному обсязі ринку постійно зростає. Що стосується України, то вона суттєво відстає в розвитку цього сектору економіки. Відставання у сфері послуг значною мірою зумовлено тим, що на підприємствах сфери послуг фактично відсутні методики впровадження і застосування систем управління якістю послуг.

**Актуальність теми** обґрунтовується тим, що такі вчені, як: В.В. Дорофійенко, В.М. Геєць, С.Я. Войтович, С.М. Ілляшенко, Н.А. Кухарська, В.Є. Зайцев, С.П. Кучин досліджували дану проблему, проте недостатньо приділено уваги розробленню єдиної стратегії розвитку якості сфери послуг та використанню маркетингового підходу до реалізації даної стратегії. Сучасний фахівець повинен володіти як теоретичними знаннями про поняття маркетингу, його види та законодавчу базу, розуміти закони, на яких базується сучасний маркетинг, вміти практично розраховувати ситуації рекламного бізнесу, управляти маркетинговими процесами.

**Метою** є аналіз та вдосконалення механізму формування системи управління якістю послуги, що забезпечить у подальшому визначення економічної сутності управління якості у сфері послуг.

Для вирішення зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- розкрити зміст поняття «маркетингова стратегія»;
- охарактеризувати види та роль маркетингової стратегії в діяльності підприємства;
- розглянути сучасні підходи до процесу розробки маркетингових стратегій підприємства та методи маркетингового стратегічного аналізу;
- охарактеризувати основні поняття з управління якістю послуг;
- розкрити сутність стратегії управління якістю послуг;
- дослідити особливості управління якістю послуг на підприємстві «Нова Пошта»;
- провести аналіз стратегії управління якістю послуг на підприємстві «Нова Пошта»;
- розробити пропозиції щодо поліпшення стратегії управління якістю послуг на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є маркетингові стратегії управління якістю підприємства сфери послуг.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії управління якістю послуг підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування маркетингових стратегій. Дослідження ґрунтується на системному методі пізнання процесів і явищ.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та додатків, викладених на 54 сторінках. Дипломна робота включає: рисунків – 6, таблиць – 8 та список використаної літератури – 46 найменувань.

# **РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА**

У відповідності зі стандартом ISO 9000:1994: Якість - це сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені і пропоновані потреби.

Якість - це невід'ємна частина продукту або послуги, яка займає особливо важливе значення у підприємницькій діяльності. І не секрет, що для того, щоб компанії «вижити» в конкурентному середовищі потрібно робити тільки якісний товар або послуги. Кожен знає, що споживач переважніше поставиться до товару або послуги високої якості.

Якість характеризує відповідність послуги (товару) вимогам споживачів. Властивості товару, які характеризують їх придатність до виконання певних вимог, називаються їх ознаками (характеристиками) якості.

Система управління якістю у вітчизняній літературі (починаючи з 70-х рр. минулого століття) визначалася як комплекс заходів на всіх рівнях підприємства (організації), спрямованих на виробництво продукції, товарів або послуг найвищої якості. При цьому ця система виходить за межі конкретної організації, включаючи також постачальників, системи розподілу готової продукції, надання послуг споживачам у практичному її використанні.

Управління якістю тісно пов'язане з рядом інших дисциплін менеджменту, наприклад з виробничим, корпоративним менеджментом, управлінням проектами, інвестиціями і т. п.

На практиці проблема забезпечення необхідної якості є найбільш складною для менеджерів, які повинні безперервно забезпечувати і контролювати всі процеси на підприємстві (в організації) за критеріями якості

на кожному етапі, від одержання сировини до постачання готових товарів споживачам. На підприємствах сфери послуг менеджери контролюють весь процес виробництва і надання конкретної послуги, її якість.

Сфера послуг - один з найбільш швидким розвитком галузей(секторів) сучасної економіки. Багато виробничі підприємства насправді є активними учасниками сфери обслуговування. Близько половини витрат на виробництво відноситься до придбання послуг (реклама, транспортування, упаковка, фінансові послуги, післяпродажний сервіс тощо). Слід підкреслити, що саме сучасні підприємства (компанії) сфери послуг є основою для створення нових моделей ефективного менеджменту якості.

Будемо керуватися поняттям "послуга" як нематеріальною продукцією, що є результатом діяльності, що здійснюється при взаємодії постачальника і споживача. При цьому послуги можуть включати діяльність, здійснену на поставленої матеріальної (наприклад, ремонт виробу) і нематеріальну (наприклад, податкової декларації) продукції, поставку матеріальної (транспортування, розміщення тощо), надання різних видів нематеріальної продукції (інформації, знань тощо), створення сприятливих умов для клієнтів (наприклад, туристичний і готельний сервіс). У реальній економіці немає чітких розмежувань між реалізацією товарів і послуг, так як більшість виробників надають сьогодні поряд з товаром безліч різних послуг. Таким чином, послуги надають всі підприємства, виробники; питання полягає в частці пропонованих послуг, причому ця частка в перспективі має значно зростати на вітчизняних підприємствах.

Якість товарів чи послуг - це головне, що враховує і сприймає сучасний ринок. Якщо клієнти даної фірми не задоволені її продукцією та обслуговуванням, то вони неодмінно будуть шукати інших виробників або продавців аналогічного товару або послуги, які зможуть більш ефективно задовольнити їхні потреби.

Якість закладається на товар з самого початку і контролюється на всіх етапах (стадіях) його життєвого циклу. Причому на кожній стадії повинні дотримуватися необхідні нормативні та інші вимоги ("як не буває дрібниць").

У сучасних стандартах ІСО серії 9000 основну увагу перенесено з якості продукції на якість праці, основних засобів підприємств, технологію і управління.

Управління якістю по суті справи представляє собою складову частину загального менеджменту якості як скоординованої діяльності по керівництву і управлінню підприємством (організацією).

Програма якості - документ, що описує елементи системи менеджменту якості і ресурси, які будуть використані в конкретній організації. Керівництво за якістю являє собою основний документ, що описує систему менеджменту якості організації, в якому зафіксована політика підприємства в області якості. Вимоги до якості - це вимоги до характеристик, внутрішньо притаманним продукції, послуги, процесу або системи. Характеристикою якості є така, що встановлюється вимогами і внутрішньо притаманна даної продукції, послуги чи процесу.

Структурування функції якості являє собою спосіб перекладу вимог споживачів у вищезазначені характеристики.

На процеси управління якістю впливає безліч факторів. Серед них є як зовнішні (стан зовнішнього середовища, гострота конкуренції, рівень якості сировини і матеріалів, вимоги споживачів тощо), так і фактори внутрішнього середовища підприємств, зайнятих виробництвом товарів і послуг.

Всі внутрішні фактори поділяються на три групи:

1. техніко-технологічні (стан техніки, засобів технологічного оснащення, технологія виробництва та ін);
2. організаційно-економічні (ефективність діючої на підприємстві системи управління якістю, можливості здійснення витрат на забезпечення якості, оновлення техніки та застосування нової технології, якісних вихідних матеріалів тощо);
3. соціальні (ступінь зацікавленої участі різних груп персоналу в підвищенні рівня якості виробництва товарів і послуг, рівень кваліфікації працівників, створення соціальних умов для досягнення показників якості).



Очевидно, що багато з наявних проблем забезпечення і управління якістю на підприємствах носять комплексний характер (в основному техніко-економічний, разом з тим має місце соціальний аспект). Це особливо стосується характеру взаємодії процесів управління персоналом та якістю на підприємстві в сучасних умовах.

Показники якості послуг можна класифікувати на кількісні та якісні. До перших відносяться такі показники, як час очікування надання послуги, надійність її надання, повнота надання послуги і т. п. Якісні показники - це доступність, чуйність, ввічливість, конфіденційність, компетентність, комунікабельність, ефективність контактів виконавців і клієнтів. Показники якості послуг можна згрупувати в такий ряд груп як функціональне призначення, надійність і безпека, естетичність, екологічність, соціальна значущість, професіоналізм, культура обслуговування, імідж сервісного підприємства і його співробітників.

Сучасні виробництва все більше забезпечують працею конструкторів, інженерів та інших. Такі подібні тенденції особливо вираженні у наукомістких секторах(галузях), характеризують про великий економічний розвиток, ставлячи сферу нематеріального виробництва на передній план.

Вчені, які займалися дослідженням сфери нематеріального виробництва та особливостями діяльності її підприємства: Клапчук В.М., Мендела І.Я., Ніколенко Ю.В., Леоненко П.М. та багато інших. Проте постійні зміни трансформаційних процесів у вітчизняній економіці обумовлюють на зміну проблем та завдань у цій сфері, актуалізують питання про ефективне управління підприємством нематеріальної сфери, їхня адаптація у ринковому середовищі, застосування методів стратегічного управління якістю послуг.

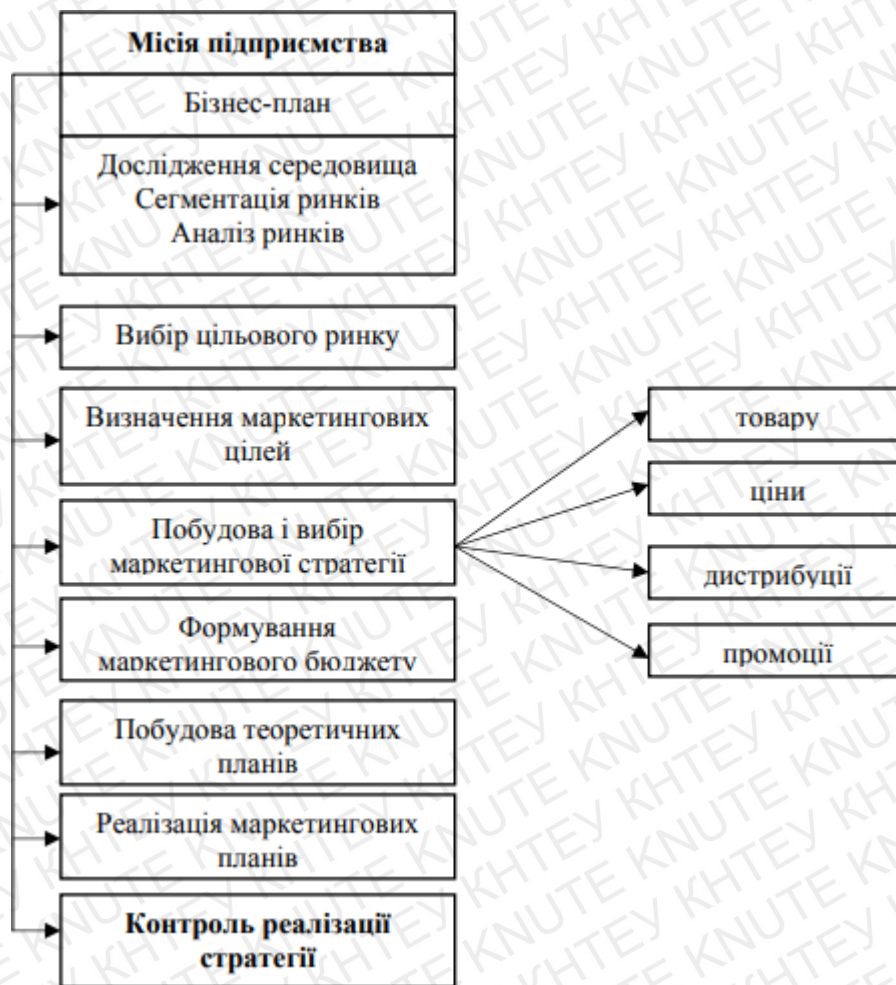
Таблиця 1.1

**Особливості трактування поняття «маркетингова стратегія»**

Автор	Маркетингова стратегія – це	Підходи до визначення поняття
Ассель Г.	основний метод впливу компанії на покупців і спонукання їх до купівлі	стосовно інструментів маркетингу
Багієв Г., Тарасевич В.	генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках	маркетингово-управлінський; програмний
Балабанова Л.	основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації	маркетингово-управлінський
Дмитрук М.	сценарій дій з реалізації маркетингових цілей	маркетингово-управлінський
Котлер Ф., Армстронг Г.	приділяє головну увагу цільовим покупцям	стосовно інструментів маркетингу
Гаркавенко С.	докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей	маркетингово-організаційний
Куденко Н.	напрямок (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій	маркетингово-управлінський; стосовно інструментів маркетингу

Виходячи з зазначеного вище, маркетингова стратегія – сукупність рішень щодо способів задоволення потреб споживачів за рахунок зовнішніх і внутрішніх ресурсів підприємства.

Маркетингова стратегія займає особливе місце серед стратегій підприємства, визначаючи головний напрямок всієї виробничої та збутової діяльності. Кожна стратегія передбачає виконання у часі і просторі певної послідовності кроків для досягнення визначеної цілі. Першими кроками даної послідовності виступають аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка місії і способів отримання конкретного результату. Етапи розробки маркетингової стратегії та маркетингового плану підприємства представлено на рис.1.1.



*Рис. 1.1 Розробка маркетингової стратегії та маркетингового плану підприємства*

Реалізація маркетингової стратегії відбувається через оперативні дії і функціональну стратегічну поведінку підприємства, визначаючи її ринкову спрямованість.

На думку науковців, тип індустрії прямо впливає на вибір підприємством маркетингової стратегії. Суб'єкти, які працюють у сфері сільського господарства, віддають перевагу класичним стратегіям, тоді як сфера послуг та сфера інформаційних технологій переважно орієнтується на використання сучасних маркетингових стратегій з урахуванням наступних обставин:

1. у цих сферах набагато швидше можуть з'являтися нові товари, а існуючі вже продукти набагато швидше переміщуються на нові ринки (концепція квантового економічного аналізу);
2. у цих галузях простіше виходити на нові ринки збуту пропонованих товарів та послуг і розширювати спектр потенційних споживачів (концепція Прахалада – Хемела);
3. у цих галузях ринкові учасники можуть сформувати ринок «під свої потреби», реалізуючи на них товари, які виробляються лише ними (концепція «блакитних океанів»).

Провівши детальний аналіз теоретико-методологічних аспектів класифікації маркетингових стратегій, можна зробити висновок, що найактуальнішими класифікаційними ознаками для формування маркетингових стратегій підприємств є:

- термін розробки та реалізації стратегії
- позиція підприємства на ринку
- стан ринкового попиту, загальноекономічний стан підприємства
- співвідношення відносної ринкової частки підприємства
- темп росту ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи)

(табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Класифікаційні ознаки формування маркетингових стратегій підприємства**

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
Термін розробки та реалізації стратегії	Короткострокові, середньострокові та довгострокові стратегії
Позиція підприємства на ринку	Стратегія лідера, претендента на лідерство, послідовника, стратегія для мешканців ніш і для слабого бізнесу
Стан ринкового попиту	Стратегія стимулюючого маркетингу, синхромаркетингу, підтримуючого маркетингу, ремаркетингу та демаркетингу
Загальноекономічний стан підприємства	Стратегія виживання, стабілізації і росту
Метод обрання цільового ринку	Стратегія товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, селективної (вибіркової) спеціалізації, односегментної концентрації та стратегія повного охоплення ринку
Співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу росту ринку збуту	Стратегія розвитку, підтримання, збирання врожаю та елімінації

Стратегічне управління було сформоване протягом тривалого часу еволюційного розвитку шляхом вдосконалення та оптимізування його елементів і усунення дефектів.

Розрізняють такі види стратегічного управління: довгострокове планування, бюджетне планування і стратегічне планування, стратегічне підприємництво, стратегічний менеджмент.

Метою управління якістю послуг науковці вважають удосконалення методів процесу управління та оптимізація форм, спрямованого на забезпечення конкурентних позицій підприємств. Стратегія повинна покращувати економічні показники діяльності, підвищувати рівень якості послуг відштовхуючись від задоволення потреб цільових споживачів або сегментів ринку.

Отже, стратегічне управління- це безперервний процес управління підприємством, опираючись на запити споживачів з метою довгострокових відносин та цілей, набуття конкурентних переваг, урахування зміни факторів зовнішнього середовища шляхом реалізації стратегії.



*Рис. 1.2 Стратегічне управління якістю послуг у сфері нематеріального виробництва*

У підприємств в яких основна спеціалізація – надання послуг або комплексу послуг споживачам, можуть виникати додаткові труднощі у процесах стратегічного управління. Це пояснюється, як специфіка властивостей цих послуг. Перш за все, велика складність вибору цілей. На відміну від виробничого підприємства, які орієнтуються на чіткі та вимірювальні цілі для отримання прибутку, підприємства сфери надання послуг не мають таких цілей, крім того практично неможливо дати оцінку продуктивності та успіху. Крім того, багато аспектів та процесів у сфері послуг проблематичні, що ускладнює точне прогнозування їх розвитку.

Наступна, але не менш найважливіша характеристика стратегічного управління сервісної компанії - це специфіка послуги та її невіддільність від походження. Як невід'ємна частина послуги це присутність клієнта, особистісний аспект процесу її реалізації, що виключає можливість її автоматизації. Ще одна складність – неможливість передбачити поведінку користувача з високою ймовірністю, яка залежить не тільки від об'єктивних умов, а й від суб'єктивних факторів.

Невідчутність послуги, ще одна її характеристика визначає специфіку попиту в цій сфері. Основне завдання - переконати споживачів у рентабельності цієї послуги, оскільки її якість може змінюватись і залежить від багатьох факторів (постачальника, терміну та місця доставки). Крім того, різноманітність категорій споживачів висуває різні вимоги до якості обслуговування.

Враховуючи вище викладене, забезпечення того, щоб якість послуг часто була пов'язана з процесом задоволення потреб і очікувань споживачів, тобто основним принципом стратегічного управління якістю послуг компанії, є постійним орієнтиром: діяльності задоволення потреб усіх споживачів. Отже, результатом стратегічного управління якістю обслуговування має бути підвищення задоволеності клієнтів та відповідно формування компанії як цінність для них.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ      МАРКЕТИНГОВОГО      СТРАТЕГІЧНОГО**

### **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»**

#### **2.1. Дослідження маркетингового середовища підприємства**

Головними маркетинговими напрямками на сьогодні є їх зростаюча роль в усіх сферах людської діяльності, значний вплив на свідомість та поведінку споживачів. Ці напрямки вимагають від підприємств постійно удосконалювати власні маркетингові стратегії та технології, адаптувати їх до швидко змінних умов ринкового середовища.

Посилення конкуренції, насичення ринків новою продукцією, підвищення вимог та запитів споживачів вимагають від підприємств швидкого реагування на ринкові зміни.

Ринкові зміни зумовлені наступними потоками:

1. концентрацією у сфері дистрибуції товарів масового споживання;
2. скороченням життєвого циклу продукту;
3. зростанням кількості товарів однієї категорії;
4. збільшенням кількості брендів товарів;
5. розвитком інформаційних технологій;
6. збільшенням товарних знаків;
7. поширення реклами;
8. гіперфрагментацією ринків.

У наш час сучасний етап розвитку ринкових відносин вимагає спрямованості маркетингової стратегії підприємств на задоволення потреб споживачів. Тому я вважаю, що визначення потреб споживачів і подальше їх



задоволення повинно бути покладено в основу поняття «маркетингове стратегічне» управління.

Маркетингове стратегічне управління – сукупність рішень щодо способів задоволення потреб споживачів за рахунок зовнішніх і внутрішніх ресурсів підприємства.

Маркетингове стратегічне управління займає особливе місце на підприємстві, визначаючи головний напрямок всієї виробничої та збутової діяльності. Кожна стратегія передбачає виконання у часі і просторі певної послідовності кроків для досягнення визначеної цілі. Першими кроками даної послідовності виступають аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка місії і способів отримання конкретного результату.

Реалізація маркетингового стратегічного управління відбувається через оперативні дії і функціональну стратегічну поведінку підприємства, визначаючи її ринкову спрямованість. Тип індустрії прямо впливає на вибір підприємством маркетингового стратегічного управління. Суб'єкти, які працюють у сфері сільського господарства, віддають перевагу класичним маркетинговим напрямкам, тоді як сфера послуг, сфера інформаційних технологій та високотехнологічне виробництво переважно орієнтується на використання сучасних маркетингових стратегічних напрямків управління з урахуванням наступних обставин:

- у цих сферах набагато швидше можуть з'являтися нові товари, а існуючі вже продукти набагато швидше переміщуються на нові ринки (концепція квантово-економічного аналізу);
- у цих галузях простіше виходити на нові ринки запропонованих послуг і розширювати спектр потенційних споживачів ;
- у цих галузях ринкові учасники можуть сформувати ринок «під свої потреби», реалізуючи на них послуги, які пропонуються лише ними.

Основними підходами у маркетинговому стратегічному управлінні якістю послуг є:

- Уникнення конкурентних змагань із іншими ринковими учасниками, що надають аналогічні послуги. Підприємство, маючи прагнення

конкурувати у таких умовах, робить стратегічну помилку, адже для того, щоб бути кращим на ринку, необхідно створювати унікальний послугу, несхожу на послугу конкурентів. Тому можна стверджувати, що основною умовою виходу на нові ринки є інноваційність та унікальність порівняно з іншими послугами. Новинки у цих випадках повинні мати свою унікальність, яка буде вирізняти їх з-поміж інших пропонувананих послуг.

- Орієнтація на смаки та вподобання конкретних споживачів. У цьому випадку центром уваги необхідно зробити саме споживачів конкретних послуг, а не робити основний акцент на прибутку, конкурентах.
- Комплексний підхід до розробки маркетингового стратегічного управління, що забезпечує його успішність. Це передбачає комплексне поєднання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів підприємства, досягнень їх маркетингу та менеджменту, впровадження у діяльність усіх напрацювань, патентів, винаходів та розробок, що у кінцевому результаті повинно забезпечити успіх.
- Залучення до формування стратегічного управління підприємства максимальної кількості працівників, що дає можливість знайти нові рішення та інноваційні шляхи виходу на нові ринки. Таким чином, досягається основна мета та підвищується зацікавленість працівників у покращенні результатів його функціонування.
- Підвищення інтелектуального рівня процесу розробки стратегічного управління. Основою цих процедур повинні бути власні інновації підприємства, які мають бути результатом творчого підходу працівників, а не шаблонами, впроваджуваними на основі використання готових моделей маркетингу. Саме це дасть змогу зробити послуги підприємства несхожими на послуги конкурентів, що, у свою чергу, дасть можливість зробити унікальними свої послуги на ринку.
- Пропозиція споживачам послуг, диференційованих за своїми позиціями та корисними властивостями. Це дає змогу підвищити

ефективність впроваджуваних стратегій управління.

Комунікативна політика як інструмент маркетингу – це перспективний курс дій підприємства, спрямований на планування і здійснення взаємодії фірми з усіма суб'єктами маркетингової системи на основі обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікативних засобів, що забезпечують стабільне й ефективне формування попиту і просування пропозиції на ринки з метою задоволення потреб покупців і одержання прибутку.

У той же час комунікативна політика розглядається і як процес розробки комплексу заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнеспартнерів, організації реклами, стимулювання збуту, зв'язку з громадськістю і персональним продажем. За структурою комунікативна політика включає два напрямки: міжособистісні комунікації – спілкування і взаємодія; неособистісні комунікації, розглянуті як процес маніпулювання засобами і методами комунікацій. Обидва напрямки є невід'ємною частиною комунікативної програми фірми.

До стратегічних рішень в області комунікативної політики можна віднести наступні:

- визначення для даного виду бізнесу раціонального сполучення окремих елементів комплексу маркетингу в налагодженні ефективних маркетингових комунікацій;
- визначення при виборі комунікативних стратегій ефективних пропорцій використання окремих інструментів комплексу просування продукту;
- визначення на стратегічному інтервалі часу ефективності маркетингових комунікацій.

До числа тактичних комунікативних рішень, прийнятих досить часто або регулярно в залежності від зміни зовнішніх чи внутрішніх умов, можна віднести наступні:

- вибір у рамках поточних умов зовнішнього середовища і можливостей організації конкретних методів просування продуктів;
- планування здійснення і проведення комунікативних кампаній;
- розробка бюджету комунікативної діяльності.

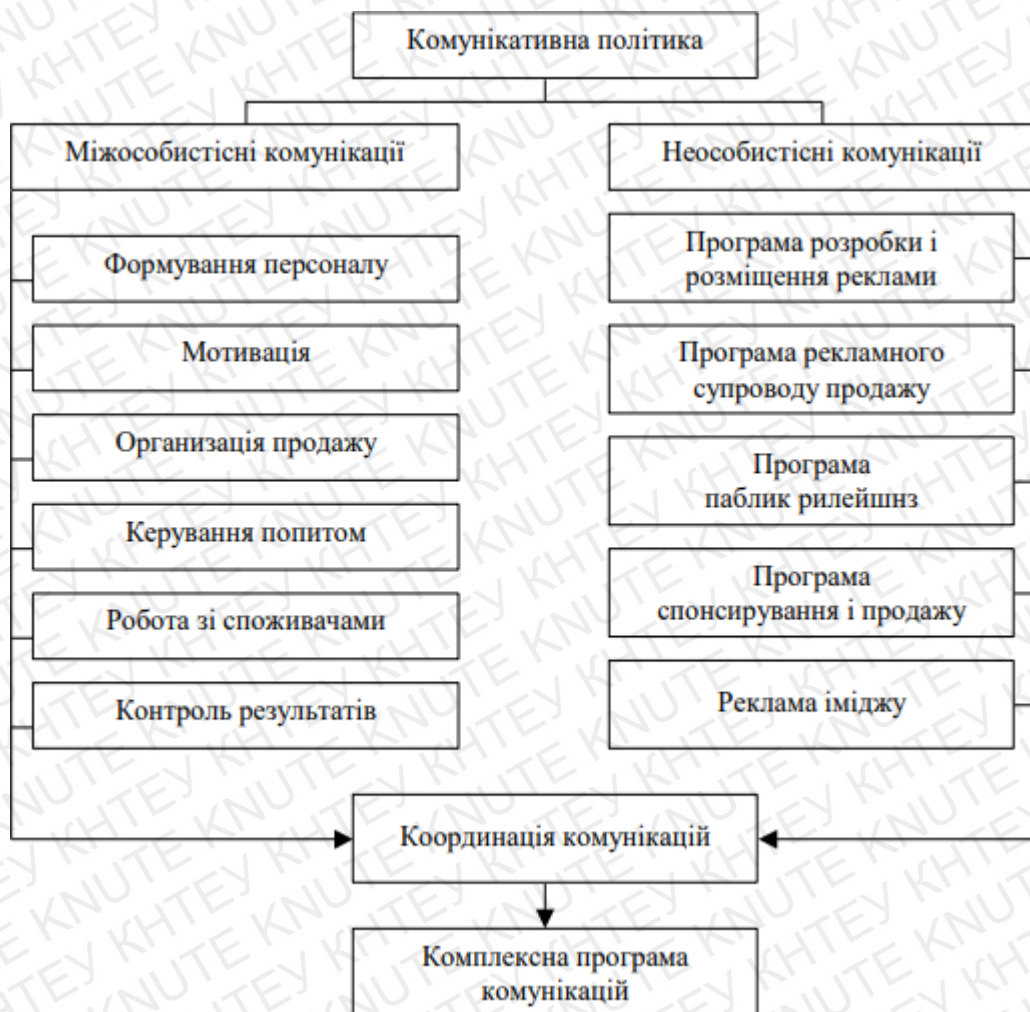


Рис 2.1 Комунікативна політика в системі бізнес-взаємодії

На сьогодні, ринкова економіка України більшою мірою орієнтована на прибуток, а не на задоволення потреб людини, динамічний розвиток сучасного маркетингу відбувається саме в цих умовах. Найбільш важливими проблемними питаннями маркетингу є визначення основної мети маркетингу

та маркетингової діяльності, яка полягає у тому, щоб збути, продати, реалізувати товар будь-яким способом і будь-якої якості. Така економіка ніколи не буде працювати на потреби людей, її завданням є стимуляція попиту людей на товари за допомогою реклами і моди, щоб їх реалізація приносила максимальний прибуток. Тому маркетологи представляють інтереси не споживача, а виробника (підприємця).

Сучасний маркетинг повинен базуватися на швидкому, гнучкому плануванні нововведень, у центрі яких завжди повинен бути споживач. Нові послуги можуть створити нові ринки, а на наявних ринках допомагають витіснити конкурентів. Підприємствам при розробці маркетингової стратегії слід більше приділяти уваги проблемам росту бізнесу, який забезпечував зростання ринкової вартості підприємства, наявності вільних коштів та прийнятному ризику ведення даного бізнесу.

ТОВ «Нова пошта», заснована у 2001 році. Історія її почалася з трьох відділень у Києві, Полтаві та Харкові, де працювало до десятка осіб. Тоді власникам ТОВ «Нова пошта» – В'ячеславу Климову і Володимирі Поперешнюку – доводилося пояснювати потенційним клієнтам суть і переваги нової послуги. Тепер експрес-доставка перетворилася на частину життя сучасних українців. Це українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. Мережа ТОВ «Нова пошта» складається з більш ніж 2200 відділень, понад 1400 поштоMATів для видачі/прийому посилок та 37 сортувально-перевантажувальних терміналів. Географія мережі ТОВ «Нова пошта» в Україні охоплює майже 1000 міст та сіл. Крім доставки у відділення, компанія здійснює адресну доставку у більш ніж 28 000 населених пунктів. Автопарк ТОВ «Нова пошта» налічує більше 3000 автомобілів. За 2015 рік компанія доставила по Україні близько 100 млн. відправлень.

У 2014 році ТОВ «Нова пошта» вийшла на міжнародні ринки, відкривши представництва у Молдові та Грузії. Вже за рік, восени 2015-го, компанія запустила послугу міжнародної доставки у 200 країн світу. Для сервісної компанії, якою є ТОВ «Нова пошта», основний фактор успіху та

потужний актив – це команда. ТОВ «Нова пошта» є великим роботодавцем. Загальний штат працівників ТОВ «Нова Пошта» у 2020 р. становив 28 тис. осіб, що на 26,37% більше, ніж у 2019 р., та на 64%, ніж у 2018 р. Щодо загального розподілу працівників, то 47% працюють у відділеннях, 22% – у терміналах, 17% – у службі адресної доставки та 14% – в офіспідтримці. Співвідношення чоловіків та жінок у компанії становить 68% та 32% відповідно. Щодо вікового розподілу, то у ТОВ «Нова Пошта» працюють 65% у віці 21–30 років, 20% – 31–40 років, 7% – 41–50 років, 6% – менше 20 років та 2% – більше 50 років.

В 2016 році компанія ТОВ «Нова пошта» відзначила 15-ліття. За 15 років на ринкові компанія стала головним рушієм формування цілого бізнес-сегменту і зараз утримує на ньому лідерські позиції.

Як і більшість міжнародних сервісних компаній, ТОВ «Нова пошта» орієнтується у своїй діяльності на показник NPS (Net Promoter Score або індекс лояльності клієнта), що напряду пов'язаний із сервісом. Концепція сервісу знайшла відображення у всеукраїнській рекламній кампанії «Для тебе». Її слоган являє собою звернення до клієнта. Словами з пісні гурту «Океан Ельзи» – «Для тебе я зможу все!» – компанія говорить, що заради клієнтів кожен її працівник готовий зробити більше, ніж вони очікують. «Нова пошта» – компанія, що є лідером із перевезення в Україні та за її межами, як за вантажообігом, так і за кількістю та якістю обслуговування клієнтів; оператор № 1 на ринках експрес-доставки, який надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів у будь-яку точку України.

ТОВ «Нова пошта» стала першою на ринках експресдоставки компанією, яка розпочала тестування електричного автомобіля для доставок. У травні 2016 року ТОВ «Нова пошта» розпочала тестування електричного автомобіля. Компанія відкрита до пропозицій співпраці як від зарубіжних, так і від українських виробників. Для ТОВ «Нова пошта» використання екологічного транспорту – це прояв інноваційного підходу та соціальної відповідальності бізнесу. Компанія, як і Україна загалом, відкриває собі нові

можливості в цьому напрямку. Та вже зараз ми розуміємо, що в екологічному транспорті велике майбутнє.

Місія компанії – робити доставку легкою для життя і бізнесу, спрощувати життя клієнтам. Для цього команда ТОВ «Нова пошта» впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти та кращий світовий досвід. Окрім відправки та отримання посилок та вантажів, у відділеннях ТОВ «Нова пошта» можна замовити низку додаткових послуг, що розроблені з урахуванням побажань клієнтів і особливостей різних відправлень. У 2016 році американське видання «Inc.» включило компанію ТОВ «Нова пошта» до рейтинга топ-5000 європейських компаній, що демонструють найшвидший темп розвитку. ТОВ «Нова пошта» сповідує принцип взаємовигідної співпраці з малим і середнім бізнесом. Підтримка вітчизняного підприємництва є вкладом компанії в розвиток, добробут та майбутнє України.

Слід звернути увагу на різноманітні кур'єрські служби (АСДекспрес, TNT-експрес, ЕХmoto, та ін.). Їх пріоритети: своєчасна доставка посилок, листів та кореспонденції. Частка ринку, що займає підприємство «Нова Пошта» по письмовій кореспонденції, становить 90–95%, посылкам – 85–90%. Однак, в останній час пошта втрачає свої позиції. І це зумовлено неякісною організацією надання послуг, обмеженням надання послуг тільки на території обласного центру.

Пересиланням грошових переказів 53 займаються близько 20 банків та їхніх філій. Найбільшими банками, що працюють у всіх регіонах України, є: Райфайзен банк Аваль, банк «Базис», «Мегабанк», банк «Надра», «Укрсоцбанк», «Правексбанк», «Приватбанк». Практично всі ці банки надають одну з найбільш популярних послуг - перекази по всьому світу за системою Western Union. Банківськими переказами користуються не тільки юридичні, а й багато фізичних осіб.

Кожен з конкурентів являє загрозу якому-небудь певному виду послуг, які надаються, тому не можуть скласти велику загрозу підприємству. Однак, вони являють собою серйозних конкурентів, які намагаються відвоювати

більшу частку на ринку поштових послуг.

Серед основних споживачів поштових послуг виділяються:

- фізичні особи (населення);
- юридичні особи (комерційні організації, промислові об'єкти: заводи, фабрики, майстерні);
- фінансові організації: банки, біржі, страхові компанії;
- суспільні організації: товариство - земляцтво, профспілки, партійні організації тощо;
- організації законодавчої та виконавчої влади;
- преса;
- телекомунікаційні організації;
- органи суду та прокуратури.

За результатами дослідження, проведеного у вересні 2019 р відділом маркетингу споживчі групи займають наступне положення (подано в табл. 2.3). Таке відсоткове співвідношення зумовлено тим, що молодь найменш користується послугами традиційної пошти. Пенсіонери, здавалось би, прив'язані до звичних методів відправлення пошти, тому повинні мати найбільше відсоткове співвідношення. Однак найбільш користуються поштовими послугами доросле населення. Це зумовлено впровадженням таких послуг, як електронні переводы, а також різноманітних фінансових послуг.

Таблиця 2.1

### Структура основних споживачів поштових послуг в Україні

Споживчі групи	Доля, %
Населення:	
молодь (до 25 років);	4,5
доросле населення (25-55 років);	24,4
пенсіонери.	19,1
Юридичні особи:	
промислові об'єкти;	22,0
комерційні організації;	10,0
фінансові організації;	5,0
суспільні організації;	4,5
організації законодавчої та виконавчої влади	3,0



ТОВ «Нова пошта» – це компанія, що стрімко розвивається та допомагає людям скорочувати відстані один між одним. Завдяки цій динаміці компанію асоціюють з постійним рухом. За час свого існування ТОВ «Нова пошта» не просто набула національного масштабу та стала лідером експрес-доставки в Україні. Вона задає вектор розвитку ринку, у витоків якого стояли, розвиває цілий сектор економіки, виходить на міжнародні ринки. Лідерська позиція ТОВ «Нової Пошти» обумовлює природне прагнення нести добрий приклад побудови нового, відповідального українського бізнесу.

ТОВ «Нова пошта» виходить на етап сталого розвитку. Впродовж останнього року вона не лише ставила нові рекорди в кількості доставок, але й впроваджували якісні внутрішні зміни.

## **2.2 Аналіз маркетингового стратегічного управління якістю послуг ТОВ «Нова Пошта»**

Підприємство ТОВ «Нова пошта», яке впевнено і надійно утримує свої конкурентні позиції на ринках, має у своєму арсеналі чітко продумані маркетингові стратегії, які складаються з запланованих, продуманих цілеспрямованих дій у різному масштабі часу і простору на непередбачений розвиток ситуації і на конкурентну боротьбу, що підсилюється.

З цього приводу П.Дойль відзначає наступне: «Організації, що не звертають належної уваги на ринки, які постійно змінюються, та не відслідковують ринкову ситуацію, приречені бути викинутими на берег». Це свідчить про те, що існування будь-якої організації залежить від уміння постійно підтримувати високу конкурентоспроможність підприємства на ринках, вчасно реагувати на зовнішні зміни, на вимоги ринку, на конкуренцію. Справедливим буде твердження, що ділові стратегії будь-якого підприємства будуть перемагати за умови, якщо їхньою основою є стійка конкурентна перевага, тобто конкурентна стратегія.

Отже, стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповної інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Необхідність розробки підприємством ТОВ «Нова пошта» стратегії викликана динамічністю розвитку економіки, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і тиск на підприємство зі сторони конкурентів. Для протидії конкурентам та досягненні кращих показників у порівнянні з іншими фірмами галузі, американський економіст Майкл Портер у своєму посібнику «Конкурентна стратегія: методика аналізу галузі і конкурентів» виділяє три основні варіанти базової стратегії підприємства, які базуються на методах цінової та нецінової конкуренції:

- абсолютне лідерство у витратах;
- диференціація;
- фокусування.

Сучасними тенденціями останніх років є покращення якості сервісу та автоматизація бізнес процесів на підприємстві. Їхня взаємодія неабияк важлива, оскільки надає вагому перевагу у конкурентній боротьбі. Зокрема, усвідомлене ставлення до якості сервісу, як конкурентної переваги, стало світовою тенденцією. 82% компаній вважають високий рівень сервісу головним показником, який дозволяє випереджати конкурентів. 77,5% – визнали рівень обслуговування клієнтів стратегічним чинником, який впливає на прибуток (відповідно до звіту з бенчмаркінгу за 2020 рік. Для покращення якості сервісу існує багато методів. Основні з них:

- організація безперервного навчання співробітників;
- цілеспрямованість та єдине бачення спільної мети всіма співробітниками;
- інвестування в нові технології;

- розширення повноважень своїх співробітників;
- доступність для клієнтів в усіх відношеннях;
- побудова чесних відносин з клієнтами;
- навчання своїх клієнтів;
- комфорт клієнта;
- зручний для клієнта графік роботи.

Всі ці рекомендації не є обов'язковими для виконання, проте саме вони визначають успішність підприємства серед конкурентів. Зробити ефективнішою якість сервісу, також, допомагає автоматизація бізнес процесів. Автоматизація бізнес процесів – це дуже важливе завдання для кожної компанії, яка орієнтована на постійне зростання і розвиток. Критерії, які визначають, що пора автоматизувати певні процеси, розвивати або інтегрувати наявні IT-рішення, залежать від масштабів компанії та стадії її розвитку. За 2020 рік кількість доставлених посилок перевищила 100 мільйонів, зростання порівняно з 2019-м склало 40%. Причому з кожним роком ТОВ «Нова пошта» відіграє все більш значну роль для українських та зарубіжних споживачів, які роблять покупки онлайн. У 2020-му оператор подвоїв кількість доставок: до 25 млн посилок.

Фактично, компанія не мала б змоги ефективно функціонувати на такому високому рівні без автоматизації бізнес-процесів та впровадження такої важливої системи як CRM. Рішення про те, що компанії Нова пошта потрібна CRM система, пояснити просто: обсяги доставок і клієнтська база досягли таких масштабів, що потрібно було вдосконалювати системну і ефективну роботу з клієнтами.

CRM Нова пошта – це операційна система для всіх підрозділів, які працюють з клієнтами. У підготовці до впровадження CRM брали участь всі відділи, які безпосередньо спілкуються з клієнтами через різні канали: телефон, email, соціальні мережі, зворотній зв'язок через сайт, особистий кабінет, мобільний додаток, зустрічі. Завдяки широкому збору думок з компанії, систему CRM, створену на платформі Microsoft Dynamics CRM, інтегрували з продажами і клієнтським сервісом. Саме це обговорення

забезпечило успішне застосування системи після запуску. Зараз у системі нової пошти працює 1200 користувачів. Їм доступна вся інформація, яка раніше зберігалася в електронній пошті, а тепер консолідована CRM.

Якщо говорити про продажі, то в CRM централізовано вноситься інформація про клієнтів і комерційні пропозиції. Якщо взяти конкретного закріпленого за менеджером клієнта, то система допомагає зрозуміти історію комунікації з ним, видає інформацію про надані йому пропозиції. Таким чином, компанії можуть прогнозувати потреби клієнта і пропонувати адекватні варіанти співпраці. Наприклад, якщо в системі видно значне зростання кількості відправлень або ваги вантажів, які надсилає клієнт, менеджер запропонує йому розглянути сервіс фулфілменту або варіант доставки в палетах.

У роботі зі зверненнями трохи інший сценарій. Коли оператор контакт-центру отримує дзвінок, він створює в системі CRM «картку дзвінка». У ньому фіксується його тема, при цьому автоматично зберігається запис розмови і переміщення клієнта по інтерактивним гілкам IVR (прик.: система попередньо записаних голосових повідомлень, яка скеровує дзвінки завдяки введенню інформації в тональному режимі). Приймаючи вхідний дзвінок оператор контактцентру бачить всю інформацію про відправлення за номером експрес-накладної. Так відбувається завдяки інтеграції операційної системи, телефонії і CRM. Завдяки CRM при кожному вхідному дзвінку оператор контакт-центру відразу бачить всю історію клієнта і може швидко зрозуміти суть звернення ще до того, як прийме дзвінок. Якщо після розмови з клієнтом виникає необхідність наступних дій, в CRM створюється «звернення», і система направляє його в потрібний відділ для обробки. Вся історія його обробки, від першого дзвінка до результату клієнтського запиту, зберігається в картці клієнта і доступна користувачеві CRM. Така база даних дозволяє забезпечувати якісний і ефективний сервіс. Клієнтська база та ведення історії звернень послугами доставки. Є навпаки – активні користувачі послуг, які рідко дають зворотний зв'язок.

У компанії це бачать і використовують пріоритетний для клієнта канал спілкування (дзвінок, електронна пошта). Завдяки CRM компанія бачить реакцію клієнтів на зміни. Система також допомагає згрупувати клієнтів в залежності від потенціалу і найбільш цікавих продуктів нової пошти, та проводити кастомізовані дослідження, що є пріоритетною стратегією багатьох провідних фірм. Саме в сегменті продажів CRM дозволяє вести клієнта від початкової стадії до формування інтересу та повноцінного співробітництва. Показовим прикладом використання провідних інноваційних систем є Нова пошта.

ТОВ «Нова пошта» вперше в 2015 р. почала випуск соціальних звітів компанії. Цей документ передбачає офіційний звіт перед українським суспільством та іншими зацікавленими сторонами про те, які проекти втілюються у життя заради цих цілей. При цьому слід зазначити, що ці соціальні звіти містять стандартні елементи розкриття інформації згідно з Global Reporting Initiative G4.

Починаючи з 2016 р. в компанії ТОВ «Нова пошта» прийнята «Стратегія корпоративної соціальної відповідальності» – практичний документ у сфері соціального інвестування. Можемо констатувати, що кожен проект, який реалізує ТОВ «Нова пошта», має чіткий зв'язок із баченням розвитку компанії і цінностями бренду. Через участь у житті громад і систему соціальних інвестицій ТОВ «Нова пошта» долучається до вирішення серйозних проблем українського суспільства. Підхід компанії до корпоративної соціальної відповідальності полягає не у вибіркового фінансуванні окремих ініціатив.

Своїм обов'язком вона вбачає можливість стати активним учасником реального подолання соціальних негараздів. Для більшої ефективності своїх інвестицій ТОВ «Нова пошта» визначила бачення та критерії, за якими буде співпрацю з громадськими і благодійними організаціями. Підхід «Нової пошти» до КСВ-проектів такий: ми робимо соціальні інвестиції, результат яких вимірюється соціальним ефектом. Головний результат проектів КСВ – це внесок компанії у рішення конкретної соціальної проблеми, будь то наслідки військових дій чи нестача книг у сільських бібліотеках. Тактика корпоративної

соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта» реалізується через її соціальні програми та проекти. Їх можна поділити на такі функціональні напрями: підтримка військових, допомога дітям, розвиток освіти, популяризація здорового способу життя та ін.

До основних програм, які створені та реалізуються ТОВ «Нова пошта», належать: гуманітарна пошта України; реабілітація учасників АТО (медична реабілітація, соціалізація); підтримка бігового руху; велопарковки; розвиток книгочитання; дні донора крові; школа бізнесу «Нова пошта»; акція «500 подарунків для дітей-сиріт за 15 днів»; акція «Посилка добра». Аналізуючи корпоративну соціальну відповідальність на ТОВ «Нова пошта», можна стверджувати, що компанія досить комплексно підійшла до впровадження КСВ, що відобразилося в інтеграції цього механізму у функціональні напрями діяльності бізнес-структури та формуванні у громадськості її іміджу як соціально відповідальної компанії.

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта» – це взаємопов’язані практики і програми, які інтегровані в процес бізнесу.

На підприємстві ТОВ «Нова Пошта» відділ маркетингу існує як самостійна одиниця. Він здійснює наступні завдання:

- комплексне вивчення і аналіз вітчизняних та зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію, послуг, можливих замовлень, розвитку послуг операторів-конкурентів в, стратегії і тактики їх діяльності, реакції на появу нових послуг;
- дослідження споживчої властивості нових та існуючих послуг та факторів, що визначають структуру і динаміку споживчого попиту на послуги зв’язку філіалу, ринкової кон’юнктури;
- визначення шляхів та методів удосконалення маркетингових досліджень, формування стійкого позитивного іміджу філіалу

(відособленого виробничого підрозділу) серед його існуючих та потенційних клієнтів.

Відділ маркетингу, відповідно до покладених на нього завдань, виконує такі функції:

- розробляє рекомендації щодо удосконалення асортименту та якості друкованої продукції, послуг і доцільності введення нових факультативних 56 послуг, орієнтованих на задоволення потреб споживачів;
- визначає стратегію і тактику реалізації послуг, ліків, товарів. Організує роботи з аналізу ефективності використання різних каналів реалізації послуг, найбільш ефективних форм і методів реалізації ліків, товарів;
- бере участь в організації виставок, ярмарків, рекламуванні якості друкованої продукції на внутрішньому ринку виробника та вивчає його можливості;
- бере участь у внесенні відповідних коректив у діяльності філіалу в разі зміни зовнішнього середовища чи зіткнення з певними проблемами в розробленні заходів захисту від конкурентів;
- проводить аналіз доходів від надання факультативних послуг, надає пропозиції щодо розширення кола даних послуг у цілому та по окремих видах діяльності в розрізі виробничих підрозділів;
- вивчає громадську думку про послуги, які надаються філіалом (відособленим виробничим підрозділом) і які планується запровадити за результатами аналізів, отриманих шляхом опитування, анкетування;
- організує рекламну діяльність, за допомогою засобів масової інформації: газет, журналів, радіо, телебачення; пошук шляхів розширення ринку послуг поштового зв'язку, різних джерел інформації (особисті, комерційні, загальнодоступні);
- створює інформаційний банк даних, який характеризує маркетингову діяльність філіалу (відособленого виробничого підрозділу), проводить збір інформації необхідної для маркетингового планування;

- розробляє заходи щодо забезпечення конкурентноздатності послуг, що надаються філіалом (відособленим виробничим підрозділом) та вивчає досвід роботи з питань маркетингу в Україні та за кордоном;
- проводить аналіз щодо потреб споживачів у послугах поштового зв'язку на підставі проведених маркетингових досліджень;
- виконує апробації нових видів послуг з метою визначення доцільності їх впровадження;
- організує надання методичної та практичної допомоги відособленим виробничим підрозділам філіалу з питань надання послуг на високому та якісному рівні.



## **РОЗДІЛ 3**

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»**

#### **3.1. Оцінка ефективності маркетингового стратегічного управління якістю послуг ТОВ «Нова Пошта»**

Бізнес-структура, реалізуючи власну стратегію корпоративної соціальної відповідальності, дійсно робить багато хорошого для суспільства та впровадження демократичних та людських принципів діяльності, проте варто зауважити, що ці заходи є вигідними підприємству і в матеріальному плані.

Таким чином, існує потенційний зиск, який має бізнес-структура від імплементації КСВ у свою бізнес-практику. На думку С. Куц, він полягає у:

- поліпшенні управління завдяки запобіганню ризикам різного ґатунку;
- поліпшення репутаційного менеджменту;
- збільшенні обсягу надання послуг та частки ринку;
- розширенні можливостей для залучення, утримання, мотивування співробітників компанії;
- оптимізації операційних процесів та зменшенні виробничих витрат;
- налагодженні та побудові дієвих відносин з іншими компаніями, урядовими структурами та неурядовими організаціями;
- поліпшенні фінансових та економічних показників діяльності.

Важливо зазначити основні показники, що відображають причинно-наслідкові зв'язки між конкретними заходами та показниками успіху

бізнесструктури (подано в табл. 3.1). Таким чином, можна побачити, що всі показники опосередковано чи прямо впливають на основні фінансові показники ТОВ «Нова пошта». Завдяки реалізації та поліпшенню системи корпоративної соціальної відповідальності формується та нарощується соціальний капітал компанії.

Таблиця 3.1

**Причинно-наслідкові зв'язки між заходами з КСВ та показниками  
ТОВ «Нова Пошта»**

Зацікавлені сторони	Заходи	Показники
Клієнти	Надання гарантій якісного сервісу Перевірка контрагентів та перевізників Надійний партнер	Кількість появи клієнтів Обсяг доходу від діяльності Обізнаність потенційних клієнтів про компанію
Суспільство	Співпраця з громадськими організаціями, забезпечення спонсорської підтримки на благодійні та екологічні заходи	Кількість позитивних згадок у пресі та інтернет-ресурсах Частота перевірок податковими органами та ревізійними комісіями
Співробітники	Проведення навчання персоналу; Соціальний пакет Розвиток особистості Профспілки Можливість швидкого кар'єрного росту	Плинність кадрів Обізнаність потенційних співробітників про компанію Продуктивність праці

Отже, від розвитку КСВ вигоди отримує як ТОВ «Нова пошта», так і суспільство у цілому. Зрештою, вигода, як відомо, це не лише прибуток, а й користь, яка надає переваги в майбутньому. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Нова пошта» – це взаємопов'язані практики і програми, які інтегровані в процес бізнесу і відповідальність за поточну і минулу діяльність, а також передбачають вплив компанії на зовнішнє середовище.

Хоча розроблена стратегія ТОВ «Нова пошта» є досить успішною, проте, на нашу думку, варто розглянути певні заходи щодо її вдосконалення, адже інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію управління бізнес-структури – це тривалий багатоступінчатий процес розроблення сукупності ключових елементів та їх узгодження з основними елементами стратегії ТОВ «Нова пошта».

На нашу думку під час удосконалення стратегії корпоративної соціальної відповідальності слід чітко визначити ключові показники (індикатори) успішної реалізації заходів.

При цьому до складників зовнішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності доцільно відносити: гранти на благодійні цілі; фінансову і матеріальну допомогу; роботу в асоціаціях над законодавчими ініціативами; курси перекваліфікації працівників; партнерські проекти із владою, навчальними установами; волонтерську діяльність та діяльність громадських організацій. А до складників внутрішньої стратегії корпоративної соціальної відповідальності доцільно відносити: соціальні інвестиції; екологічну програму; етичні та інші стандарти роботи; кар'єрний ріст персоналу; прозорість та конкретність у наданні звітності; стимулювання робітників (премії, надбавки, компенсації). На основі напрацювань Л.С. Селіверстової щодо етапів розроблення та вдосконалення стратегії КСВ нами адаптовано ці процеси до умов функціонування ТОВ «Нова пошта»:

1. Проведення аналітичних робіт – аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Нова пошта».
2. Визначення стратегічних альтернатив розвитку. З урахуванням результатів стратегічного аналізу було визначено місію ТОВ «Нова пошта», а також середньо- та довгострокові цілі, на основі яких розробляються альтернативні цільові програми, які складаються із взаємопов'язаних блоків заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, тим самим визначаючи конкретну стратегію розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

3. Офіційне документування вибраної стратегії корпоративної соціальної відповідальності та закріплення відповідальних за її реалізацію та досягнення запланованих результатів і розроблених показників ефективності осіб.
4. Реалізація заходів, які входять у затверджені стратегією цільові програми корпоративної соціальної відповідальності.
5. Складання, подання й оприлюднення звітності про впровадження корпоративної соціальної відповідальності

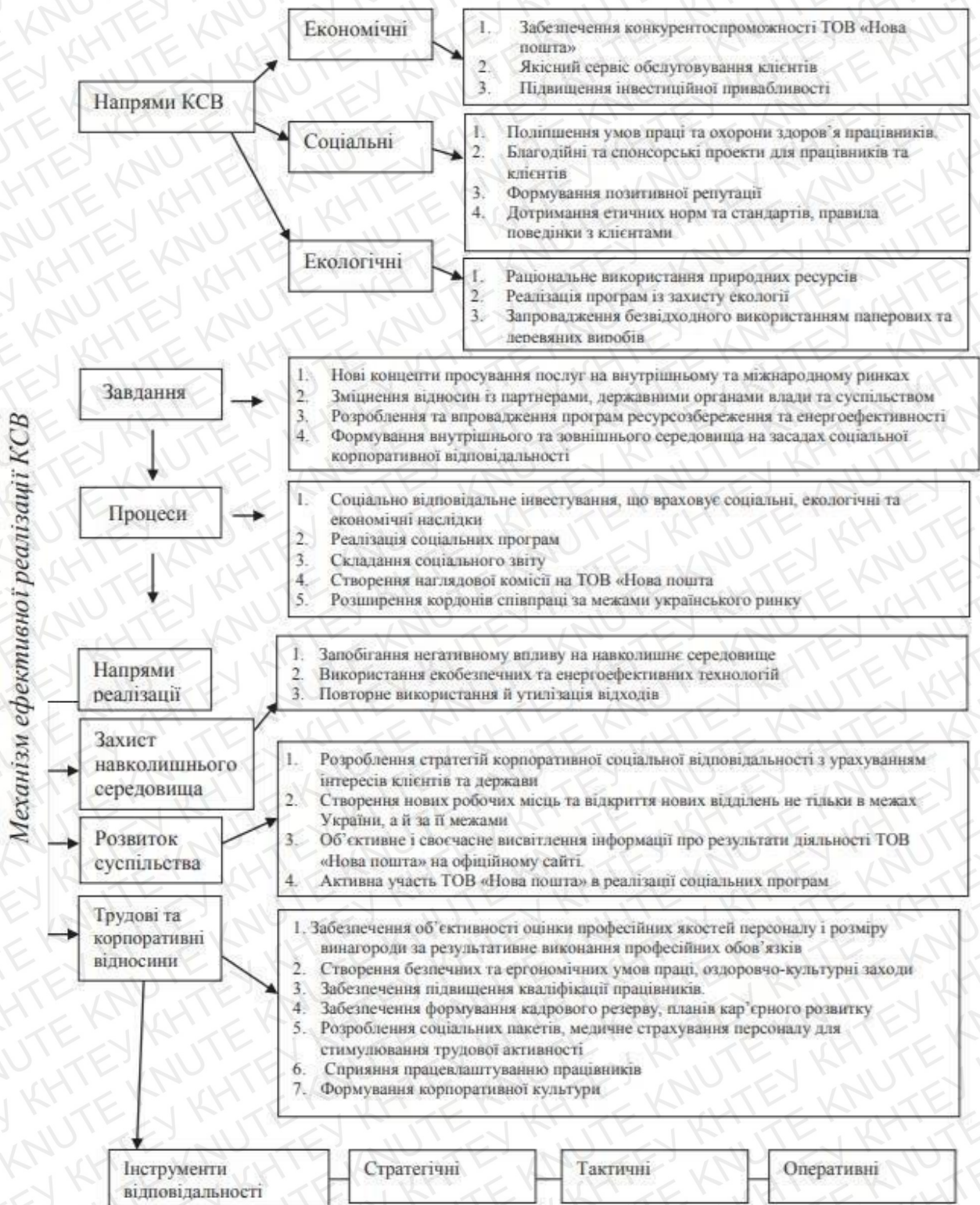


Рис. 3.1 Механізм ефективної реалізації КСВ ТОВ «Нова пошта»

Свою чергою, інтегрування має такі очікувані результати різної природи, які можна оцінити як економічні (зростання фінансових показників і продуктивності праці, зниження ризиків, збільшення капіталізації,

інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності, розвиток інновацій) та соціальні (створення позитивного іміджу, зміцнення довіри до компанії тощо). Нами представлено механізм реалізації КСВ, адаптований для умов функціонування ТОВ «Нова пошта». Загалом для досягнення позитивних результатів потрібно узгодити цілі, завдання, інструменти, процеси управління, рівні відповідальності та очікувані результати, які дадуть змогу ефективно інтегрувати КСВ у функціональні напрями діяльності ТОВ «Нова пошта».

За дослідженням фахівців відділу регіональної політики Національного інституту стратегічних досліджень, основними обмежувальними факторами розвитку соціальної відповідальності компанії виступають: відсутність сформованого та впливового сектору громадянського суспільства, котрий би просував ідеї соціальної відповідальності і спеціалістів, які професійно б займалися даною проблемою; відсутність незалежної громадської експертизи соціальних і культурних проектів та програм; наявні законодавчі обмеження розмірів і способів можливої допомоги нужденним; відсутність регіонального закону про благодійництво; відсутність системи інформування суспільства про соціальні та благодійні проекти, про інвесторів соціальних програм та системи оцінки суспільством результатів соціальних програм бізнесу; відсутність зацікавленості в даній сфері бізнес-структур, що пов'язано з роллю держави та з проблемами в законодавчій сфері, та ін.

Вважаємо, що для удосконалення стратегії та тактики інтегрування корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Нова пошта» доцільне використання процесного підходу, здатного спрямувати на такі результати: - формування чітких уявлень менеджерів компанії про зміст соціальної відповідальності як суспільного явища:

- перехід від адміністрування соціальних програм до розвитку економічно ефективних зв'язків ТОВ «Нова пошта» з державою і місцевими громадами;
- посилення зв'язків із некомерційними організаціями під час визначення пріоритетів КСВ;

- підвищення якості ділової культури, значимості етичних норм у відносинах із суспільством;
- підвищення ступеня інформаційної відкритості, розвиток нових каналів зв'язку з різними соціальними групами.

Основні цілі запропонованої стратегії управління з урахуванням КСВ можна поділити на економічні, соціальні та екологічні.

Економічними цілями реалізації стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта» є: розвиток внутрішнього ринку і підвищення ефективності його функціонування; формування привабливої національної інноваційної інфраструктури шляхом спрямування інвестицій у новітні технології; підвищення конкурентоспроможності; підвищення бізнес-культури в країні; доступне та якісне надання послуг; добросовісна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного, регіонального законодавств; налагодження партнерства з державними органами та суспільством тощо.

Варто відзначити основні соціальні цілі компанії:

- позитивне сприйняття населенням ТОВ «Нова пошта»;
- сприяння розвитку інновацій у соціальній сфері через створення відповідних умов праці;
- розвиток культури споживання та підвищення рівня обізнаності споживачів щодо екологічних, економічних та соціальних аспектів послуг, репутації компанії;
- залучення до реалізації соціальних проектів, благодійності спонсорства;
- поліпшення умов праці та охорони здоров'я працівників;
- розроблення етичних стандартів ведення бізнесу та розвитку лідерства.

До екологічних цілей ТОВ «Нова пошта» належать більш раціональне використання природних ресурсів та зниження рівня викидів, що досягається за рахунок інвестування компаніями в екоінновації, створення системи екологічного менеджменту та передбачає цілеспрямовані екологічні акції,

закупівлю енергоефективного обладнання, перехід на альтернативні джерела енергії тощо.

Отже, результати дослідження показали, що ТОВ «Нова пошта» здійснює реалізацію корпоративної соціальної відповідальності у вигляді розвитку економічних, соціальних, екологічних, благодійних та інших програм.

До основних пріоритетних напрямів розвитку соціальної відповідальності на ТОВ «Нова пошта» доцільно віднести:

- добросовісний сервіс; створення та реалізацію корпоративних програм підвищення фаховості співробітників;
- створення та реалізацію корпоративних програм з охорони та зміцнення здоров'я співробітників;
- створення та реалізацію корпоративних програм морального стимулювання персоналу;
- реалізацію та участь у благодійних і спонсорських проектах;
- захист та просування бренду компанії;
- створення та реалізацію корпоративних програм із вирішення проблем навколишнього середовища;
- участь у формуванні позитивної суспільної думки про бізнес;
- удосконалення роботи з постачальниками, а також розроблення етичних стандартів ведення бізнесу та розвитку лідерства та ін.

### **3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення ефективності стратегії управління якістю послуг на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»**

Підприємству «Нова пошта» потрібно удосконалити використання тотального менеджменту якості. Корпоративна культура підприємства, що використовує тотальний менеджмент якості (TotalQualityManagement - TQM), передбачає, що короточасні економічні вигоди, отримані в результаті економії на якості, в перспективі неминуче ведуть до величезних збитків підприємства через втрати ним частини споживачів і втрати ринкових позицій.



Управління персоналом в умовах TQM слід розглядати як багаторівневу управлінську діяльність на підприємстві з ефективним вирішенням проблем якості.

В умовах розвиненої ринкової економіки актуальні проблеми якості вирішуються на основі таких базових принципів:

1. розгляд якості як одного з найважливіших конкурентних переваг підприємства;
2. безумовне задоволення вимог споживачів;
3. послідовне збільшення строків гарантійного обслуговування реалізованої продукції.

Слід мати на увазі, що чим складніше технологічно вироблені товари, тим важче для підприємства-виробника гарантувати їх якість. Але тим не менш збільшення строків гарантійного обслуговування для споживачів є доказом високої якості пропонованої продукції, а отже, одним з найважливіших конкурентних переваг підприємства-виробника.

Надання працівникам можливостей самоконтролю якості, гласного обговорення проблем, пов'язаних з якістю товарів і послуг, підвищує ефективність їх вирішення. Для реалізації вимог TQM необхідно, щоб більшість працівників підприємства мало можливість впливати на всі фактори, що визначають рівень якості. Очевидно, що надання працівникам підприємства можливостей самоконтролю якості можна досягти лише в умовах, коли вони певною мірою ідентифікують себе з своїм підприємством і пов'язують з ним подальшу професійну долю.

В умовах TQM підприємці, менеджери повинні активно розробляти й реалізовувати ідеї, спрямовані на вирішення проблем якості, беручи на себе відповідальність за їх здійснення. При цьому повинна бути досягнута висока ступінь довіри персоналу керівникам, менеджерам.

Елементи товарів і послуг постійно взаємодіють між собою та знаходяться в динамічному взаємозв'язку. Якість товарів і послуг надає нині найбільший вплив на життєздатність будь-яких підприємств виробничого або сервісного плану.

В ринковій економіці і виробники, і споживачі самі знаходять один одного на ринках. Причому споживачі нерідко відіграють роль "провідною скрипки" в суспільстві, вибираючи найкращі товари і послуги різних виробників, визначаючи тим самим основні напрямки розвитку виробництва. При розгляді сутності принципів системності і комплексності оцінки якості виділяють 15 основних умов застосування цих принципів. Ці умови після відповідної адаптації можна сформулювати як специфічні принципи управління якістю:

1. формування управлінських рішень з урахуванням виробничо-економічних, соціальних і ринкових чинників;
2. збалансованість цілей і ресурсів, пошук шляхів їх раціонального використання;
3. повнота обліку ресурсних потреб;
4. облік взаємодії галузевих і регіональних факторів;
5. врахування взаємозв'язків і взаємодії між різними рівнями господарського керівництва;
6. розгляд в єдності натурально-речового і вартісного вимірювання обсягів виробництва, споживання і витрат;
7. облік взаємозв'язку короткострокових проблем з довгостроковою стратегією розвитку;
8. облік впливу управлінських рішень на соціальну та екологічну середовище;
9. аналіз мотивів діяльності і інтересів різних соціальних груп;
10. облік зовнішньоекономічних аспектів проблем, що розглядаються;
11. використання кількісно-якісних методів аналізу і оцінок;
12. поєднання об'єктивно-суб'єктивних оцінок, за винятком суб'єктивистського підходу при вирішенні проблем;
13. поєднання оцінок: внутрішньої (з боку виконавця) і зовнішньої (з боку контрольних органів);
14. поєднання безперервності та етапності здійснення оцінок якості;
15. розвиток систем управління якістю.

Особливість загального управління якістю (TQM) полягає в тому, що в діяльності підприємств якість ставиться на перший план, і весь персонал залучається до забезпечення необхідної якості товарів або послуг.

У загальному вигляді функціонування підприємства в умовах загального управління якістю передбачає виконання наступних основних вимог:

- активне управління якістю з боку керівництва (адміністрації) підприємства;
- основне призначення підприємства полягає у задоволенні потреб замовників у якісних товарах і послугах;
- стратегія в області якості спрямована на постійне удосконалення та досягнення результатів, що забезпечують стабільну роботу підприємства;
- розробка та впровадження систем управління якістю з урахуванням міжнародних стандартів ISO 9000;
- створення системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, залучення співробітників у роботі по забезпеченню якості, "гуртків якості";
- забезпечення необхідними ресурсами з мінімальними запасами та їх раціональне використання (за принципами логістики);
- впровадження системи управління запасами "точно в строки";
- сертифікація товарів, послуг і систем якості на сучасному рівні;
- створення системи інформаційного забезпечення робіт у галузі якості.

Загальне управління якістю - не теоретична дисципліна, воно являє собою конкретну технологію керівництва всіма процесами підвищення якості. Концепція TQM реалізується на підприємстві завдяки застосуванню комплексу прийомів і засобів.

Для загального управління якістю на підприємствах необхідно керівництво не тільки виробничими, а й маркетинговими, інформаційними, логістичними, організаційно-економічними, трудовими, інноваційними та іншими процесами, тобто застосування системно-комплексного підходу.

Таблиця 3.2

## Прийоми та методи TQM

Управління якістю	Управління процесами	Управління персоналом	Управління ресурсами
1	2	3	4
Визначення поняття якості	Стабільність процесу	Команда менеджерів	Програма витрат на якість
Політика якості	Статистичні методи контролю	Загальне навчання якістю	Показники контролю виконання
Загальне навчання якістю	Можливість процесу	Організація робочих груп	Вартісні показники
Відносини з внутрішніми споживачами	Рішення технологічних проблем	Методи і засоби мотивації	Консервація ресурсів
Системи якості	Вдосконалення процесу	Сполучні ланки	Поліпшення навколишнього середовища
Гуртки якості	Аналіз характеру та наслідків відмов	Теорії інтенсифікації	Робота за системою "точно в термін"
Принципи Тагучі та Демінга	Аналіз характеру та наслідків відмов на стадії виробництва	Підвищення кваліфікації	Мінімізація ресурсовитрат

Для підприємств, що використовують TQM, характерні висока якість і конкурентоспроможність, командний дух в організації, справедливість, як основа мотивації та віра як основа оптимізму, високі моральні, етичні та керівні принципи в організації, плоска структура з процесним і проектним стилями управління, ефективний менеджмент.

Переваги впровадження концепції TQM на вітчизняних підприємствах:

1. підвищення якості та конкурентоспроможності;
2. зростання ступеня задоволеності споживачів продукцією, товарами та послугами;
3. поліпшення іміджу підприємств;
4. забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємств;
5. раціональне використання всіх видів ресурсів;

6. впровадження досягнень соціального прогресу та НТП;
7. підвищення якості управлінських рішень і техніко-економічних показників діяльності підприємств.

На підприємствах необхідно поєднувати внутрішній аудит і самооцінку.

Таблиця 3.3

### Порівняльні характеристики внутрішнього аудиту та самооцінки

Внутрішній аудит	Самооцінка
Переваги	
Загальний підхід	Підвищення відповідальності персоналу Кожен визначає сам для себе потенціал поліпшень
Методика відпрацьована	чітко Краще розуміння TQM Однаковий інструментарій для оцінки системи якості та нової моделі
Недоліки	
Два різних методу оцінки (системи якості і нової моделі)	По відношенню до ISO 9000 перевірки проводяться випадково Необхідно додаткове навчання керівників підрозділів
Низький внутрішніх аудитів	авторитет Відсутня методика для загального підходу

Загальне управління якістю — це підхід до управління організацією, який об'єднує ресурси, методи управління і технічні засоби в науково обґрунтовану систему, метою якої є постійне поліпшення діяльності і результатів цієї діяльності. Прийнята аббревіатура концепції "загального управління якістю" — TQM (Total Quality Management).

Концепція TQM охоплює всі підрозділи організації, всі види діяльності і направлена на використання матеріальних, технічних і людських ресурсів для найбільш ефективного задоволення потреб клієнтів, суспільства і співробітників організації. Концепція TQM може бути використана в організації будь-якого профілю діяльності, і, як показує міжнародний досвід, сприяє підвищенню якості результатів трудової діяльності.

Отже, загальне управління якістю — це підхід до управління організацією, націлений на якість, який ґрунтується на участі всіх її членів (персоналу у всіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури) і

направлений на досягнення як довгострокового успіху шляхом задоволення вимог клієнта, так і вигоди для членів організації і суспільства.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, сучасне конкурентне становище спонукає реалізовувати нові підходи до управління підприємством та знаходити нові шляхи отримання конкурентних переваг.

Розвиток підприємства та підвищення ефективності його функціонування в умовах сучасної економічної системи полягає в оновленні системи його господарювання, в удосконаленні організаційної структури, автоматизації бізнес процесів, що дозволяє накопичувати та зміцнювати стратегічний потенціал з метою забезпечення подальшого зростання. Сучасним вітчизняним підприємствам потрібно впроваджувати значно більше внутрішніх змін, ніж будь-коли раніше: нові технології, злиття, поглинання, розширення, нова політика та процедури реорганізації. Але в той же час, гонитва у конкуренції, яка має місце сьогодні нагадує замкнуте коло.

Інакше кажучи, якщо підприємство стикається з високою конкуренцією менеджмент приймає рішення про підвищення ефективності роботи. І якщо рішення, прийняті керівництвом мають результат, то для конкурентів рішення керівництва стають новою проблемою, яка змушує перевершувати результати конкурентів. Зрештою такі перегони в конкуренції призводять до того, що компанії лишаються на місці, при цьому витрачаючи масу коштів та зусиль.

Тому узагальнюючи, можна відзначити, що бізнес-технології – це не тільки вже існуючі методики нестандартного розвитку підприємництва, а й постійний і динамічний пошук нових рішень на підставі комерційного досвіду і глибоких знань ринкових механізмів.

Послуги, що надає «Нова пошта» можна класифікувати наступним чином: пересилання поштових відправлень; міжнародні поштові відправлення; супутні послуги поштового зв'язку; розповсюдження періодичних видань; кур'єрська доставка. Розвитку ринку послуг поштового зв'язку в усьому світі приділяється велика увага. Хоча з розвитком інтернет-

зв'язку, мобільного зв'язку, розширенням можливостей систем передачі даних, функції поштового зв'язку перетерпіли зміну, її значення для забезпечення управління державою, потреб підприємств, організацій і населення не зменшилося.

Нові послуги почали розвиватися в результаті створення нових видів зв'язку, розвитку Інтернет, конвергенції телезв'язку, поштової мережі та Інтернет. Найбільш швидко розвиваються наступні класи поштових послуг: послуги логістики; гібридна пошта; послуги інтернет-сервісів у режимі реального часу; електронна торгівля; рекламні послуги. Послуги логістики надаються у 28% країнах (у 35% розвинутих державах, і у 26% державах, що розвиваються). Послуги гібридної пошти надаються в національному масштабі у 22% країнах (у 35% розвинутих державах, і в 26% державах, що розвиваються), в міжнародному масштабі у 13% країнах (у 18% розвинутих державах, і у 12% державах, що розвиваються). Послуги інтернет-сервісів у режимі реального часу надаються у 60% країнах (у 86% розвинутих державах і у 56% державах, що розвиваються). Найбільш розповсюдженими є наступні послуги: доступ до мережі Інтернет (у 49% країнах), інформаційні послуги (у 41% країнах), продажі філателії (у 31% країнах), послуги електронної пошти (у 30% країнах). Електронна торгівля швидко розвивається у всьому світі.

Поштові установи знаходяться в найбільш сприятливому положенні тому, що вони мають неперевершений географічний охоп, довіру фірмовому знаку і вдосконалення матеріально-технічного забезпечення у всьому світі. Це було визнано на зустрічі на вищому рівні ООН з проблеми будівництва інформативного суспільства, де Світовий поштовий союз був оголошений як один з лідерів і дослідників електронного бізнесу в співпраці з UNCTAD, ITU і МОП (міжнародною організацією праці).

Електронна торгівля з допомогою поштових підприємств є пріоритетною у наступних напрямках: постачання і повернення продуктів; матеріально-технічне забезпечення; платежі, зокрема електронні платежі, грошові перекази та мікро платежі; відвідування електронних магазинів та Інтернет ринку. Рекламні послуги надають більш ніж 60% країн на

національній території і 8,3% країн в міжнародному масштабі. За 2015 рік підприємства поштового зв'язку України почали розширювати надання послуг, які пов'язані з використанням Інтернет. До таких послуг належить: - поштові перекази через Інтернет у режимі on-line (за допомогою персонального комп'ютера клієнта, спеціального програмного забезпечення, яке надається безкоштовно, і платіжною картою НСМЕП); - послуги доступу до Інтернет за допомогою інтернет-пунктів, розміщених у поштових підприємствах. Рекламна діяльність отримала подальший розвиток: розміщення реклами знаходиться в об'єктах поштового зв'язку (рекламні плакати, буклети, листівки, наклейки тощо), на поштових конвертах.

Таким чином, розвиток нових послуг, які можуть надавати поштові установи України, повинен стати одним з основних стратегічних напрямів розвитку, одним з основних джерел підвищення доходів. Компанії «Нова пошта» доцільно зосередити основні зусилля на розвитку наступних видів сучасних послуг: послуги логістики; гібридна пошта; послуги інтернет-сервісів; електронна торгівля; рекламні послуги.



### Список використаних джерел

1. Зянько В.В., Зянько В.В. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства / В.В. Зянько, В.В. Зянько // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2019. – Вип. 6. – Т. 1. – С. 24–30.
2. Саєнко М.Т. Стратегія підприємства: Підручник / Саєнко М.Т. / Тернопіль: «Економічна думка». – 2020. – 390 с.
3. Стадник В.В., Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – Хмельницький: ХНУ, 2021. – 327 с.
4. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. К.: НТУ «КПІ», 2018. 180 с.
5. Соціальний звіт / Офіційний сайт «Нова пошта». URL: [http://svb.ua/sites/default/files/social\\_report\\_0.pdf](http://svb.ua/sites/default/files/social_report_0.pdf).
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Дойль П. / пер. с англ. М.: 2019. – 327 с.
7. Портер. М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов // Портер М.Е // Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2021. – 454 с.
8. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Э. Пейн. – «Гревцов Паблишер». – 2017. – 384 с.
9. Трофимов С. CRM для практиков. Второе дыхание отдела продаж / С. Трофимов. – М.: АвтоКод, 2018. – 304 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.caseclub.ru/books/crm.html>.
10. William P. Barnett The Red Queen Among Organizations //How Competitiveness Evolves // 2020. – Princeton University Press Princeton and Oxford.
- 11.«Нова пошта» сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://novaposhta.ua/o\\_kompanii/nova\\_poshta\\_sogodni](https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni).

12. Почути клієнта: як працює контакт-центр Нова пошта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/kontakt-tsentr-nova-poshta/#respond>.
13. Клімова І. Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво – 2021. – №5. – С. 115-118.
14. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер/ Филип Котлер; пер. с англ.: [Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук]. - Київ: Альпіна Паблішер, 2020. - 241 с.
15. Закупівля: маркетинговий підхід / В. І. Баюра, Н. Л. Новікова, Н. В. Романченко. - Київ: Вид. дім ""Києво-Могилянська академія", 2015. - 226 с.
16. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства / Н. В. Карпенко, Н. І. Яловега; Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). - Полтава: ПУЕТ, 2019. - 278 с.
17. Комплекс маркетингових комунікацій в організації комерційногосподарської діяльності підприємств легкої промисловості/ Хмарська Ірина Анатоліївна; Приват. ВНЗ "Львів. ун-т бізнесу та права". - Львів, 2015. - 20 с.
18. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. В.А. Гольдича и А.И. Оганесовой; Науч. ред. и авт. вступ. ст. Б.А. Соловьев. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2000. – 272 с.
19. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 896 с.
20. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
21. МакДональд М. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать. - М.: Издательский дом «Технологии», 2004. – 656 с.

22. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга — СПб: Питер, 2000. — 320 с. 100
23. Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
24. Маркетинг інновацій / заг. ред. С. М. Ілляшенко. - Суми: Університетська книга, 2008. - 615 с.: рис., табл.
25. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Филип Котлер; [под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского, гл. ред. В. Усманов, науч. ред. О. Третьяк; пер.: Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук]. - М. [и др.]: Питер, 2020. - 495 с.
26. Маркетинг: сучасна концепція та технології / В. Н. Парсяк. - Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. - 324 с.
27. Маркетинг: теорія та методологія / Євген Майовець. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. - 449 с.
28. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / Адель Світвуд - Київ: Наш формат, 2019. – 150 с.
29. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації / Н. В. Карпенко - Полтава: РВВ ПУЕТ, 2019. - 259 с.
30. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст / [Карпенко Н. В. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. В. Карпенко. - Київ: Центр учбової літератури, 2016. - 251 с.
31. Маркетингова діяльність підприємства / В. В. Луцяк, О. П. Красняк, М. В. Кондратова / Вінниц. нац. аграр. ун-т. - Вінниця: ТВОРИ, 2019. - 353 с.
32. Маркетингова концепція управління діяльністю підприємств автодилерів / Даниленко Євген Сергійович // Укр. держ. ун-т залізнич. трансп. - Харків, 2019. - 23 с.
33. Основы маркетинга / Филип Котлер / Издательский дом "Вильямс", 2019. - 488 с.
34. Основы маркетинга / Ф. Котлер / Издательский дом "Вильямс", 2019. - 943 с
35. Офіційний сайт MQA // Режим доступу – <http://www.mqa-ltd.co.uk/>

36. Партнерські відносини на ринку / Є. Крикавський // Вид-во Львів. політехніки, 2018. - 231 с.
37. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 387 с.
38. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 454 с.
39. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 720 с.
40. Паблік рилейшнз: Навч. посіб. – 3-тє вид. / Почепцов Г.Г/ ТВО „Знання”, КОО, 2019. – 327 с.
41. Про затвердження Державної цільової економічної програми розвитку поштового зв'язку на 2009—2013 роки. Постанова КМУ № 672 від 1 липня 2009 р. [Електронний ресурс] // Режим доступу – [http://www.mtu.gov.ua/uk/resolution\\_kmu/13538.html](http://www.mtu.gov.ua/uk/resolution_kmu/13538.html).
42. Психологія маркетингу та реклами / Г. С. Фесун, А. В. Галичанська, Т. М. Канівець; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці: Рута, 2018. – 111 с.
43. Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи / за ред. проф. Р. В. Федоровича; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. - Тернопіль: Вид-во ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2015. - 419 с.
44. Стратегічний маркетинг: теорія та методологія / Олег Кузик // Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. - Львів: ЛНУ, 2015. - 239 с.
45. Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку / П. А. Орлов// за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Орлова П. А. - Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. - 210 с.
46. Теоретичний маркетинг: навч. посіб. для студентів ВНЗ / А. В. Софієнко, В. В. Шукліна, Р. М. Набока // Херсон. нац. техн. ун-т. - Херсон: Вишемирський В. С., 2020. - 477 с.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1.1

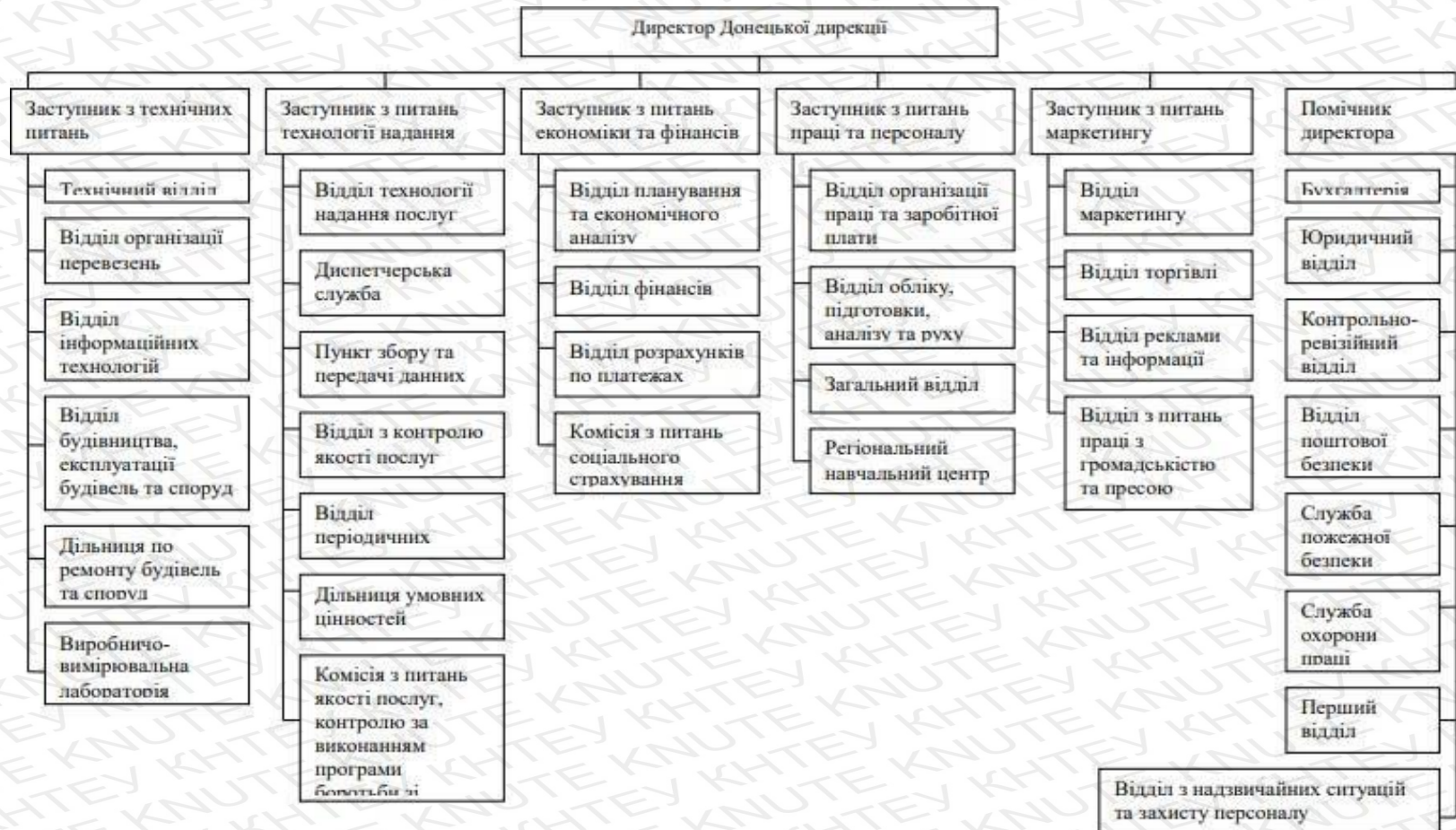
**Порівняльні характеристики ТОВ «Нова Пошта» та її основних конкурентів**

Послуги «Укрпошти»	Основні конкуренти	Відмінність у наданні послуг
Пересилання листів	-	-
Реалізація поштових марок	-	-
Пересилання посилок і бандеролей.	«Укрзалізниця»	«Укрзалізниця» встановлює свої, більш вигідні тарифи, згідно яким перевозяться посилки й бандеролі.
Послуга «Електронний переказ».	Райфайзен банк Аваль, банк «Базис», «Мегабанк», банк «Надра», «Укрсоцбанк», «Правексбанк», «Приватбанк» та ін.	Нова швидкісна послуга більш вдосконалена в банках України.
Пересилання простого грошового переказу.	«Ощадбанк» України, «Укрсоцбанк», і ін.	Існують такі рахунки, які можуть бути відправлені тільки по безготівкових рахунках у банках.

## Продовження додатку А.1.1

Послуги «Укрпошти»	Основні конкуренти	Відмінність у наданні послуг
Послуга «Товари поштою».	Основну конкуренцію становлять різні розповсюджувачі товарів (магазини, ринки, і ін.)	Покупка товарів у роздробі займає менше часу й має більші асортименти.
Підписка на періодичні видання.	Передплатне агентство «Самит».	Передплатні агентства пропонують більше широкий вибір книг, однак не мають тих асортиментів газет і журналів, які має «Укрпошта».
Реалізація лотерейних квитків.	Приватні розповсюджувачі, видавці лотерейних квитків, «Ощадбанк» України.	Видавці призначають більш низькі ціни.
Прийом комунальних й інших платежів.	«Ощадбанк» України, комунальні служби	Надання цієї послуги має рівні частки на ринку з конкурентами.
Послуги «Фотопоштою»	Фірми «Kodak», «Fuji», «Konica».	Умови конкурентів найбільше вигідніші й швидші, існує система знижок.

## ДОДАТОК Б



*Рис. Б.1.1 Організаційна структура управління ТОВ «Нова ПОШТА»*