

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «НОВА
ПОШТА»**

кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»
Максимов Олександр Володимирович
Керівник: к.е.н., доц. Метіль Т.К.
Рецензент: керівник відділенням ТОВ
«Нова Пошта» Одеської області Притула
Юрій Михайлович

Ізмаїл - 2026

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю _____

(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від «10» червня 2026 р.

Завідувач кафедри

М.М. Метін Ю.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«24» червня 2026 р

Оцінка 85 добре

(за стобальною шкалою)

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

М.М. Мурашко Г.С.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та зміст комунікативного менеджменту	7
1.2. Функції, принципи та інструменти комунікативного менеджменту	13
1.3 Роль комунікативного менеджменту в організаційній діяльності підприємства.....	20
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ “НОВА ПОШТА”	27
2.1 Загальна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз системи комунікацій підприємства	37
2.3. Проблеми та недоліки у комунікаціях підприємства.....	47
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	54
3.1. Розроблення заходів з покращення внутрішніх та зовнішніх комунікацій	54
3.2. Впровадження сучасних інструментів комунікативного менеджменту	57
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	62
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТОК А.....	76

ВСТУП

Актуальність теми даного дослідження зумовлена зростаючою роллю комунікативного менеджменту як стратегічного ресурсу в умовах цифрової трансформації та воєнної економіки України. В епоху інформаційного суспільства здатність підприємства ефективно управляти комунікаційними потоками - як внутрішніми, так і зовнішніми - безпосередньо визначає його конкурентоспроможність, операційну стійкість та лояльність клієнтів. Особливої гостроти ця проблема набуває для великих логістичних компаній, таких як ТОВ «Нова Пошта», які щодня взаємодіють із мільйонами клієнтів та десятками тисяч працівників. Неналежна організація комунікаційних процесів призводить до зниження продуктивності праці, зростання кількості операційних помилок, погіршення якості обслуговування та репутаційних втрат. В умовах повномасштабного воєнного вторгнення, масштабної міграції та реструктуризації бізнесу ці ризики суттєво посилюються. Відповідно, дослідження системи комунікативного менеджменту на прикладі провідного гравця ринку логістики є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень показує, що проблеми оптимізації комунікативного менеджменту на підприємствах не втрачають своєї актуальності та потребують глибшого наукового й практичного осмислення. Серед дослідників слід виділити Артемович М., Бавико О. Є., Баган Н., Собчишин В., Дяченко В., Власенко Л., Безкоровайна Л.О., Босак А. О. Беляєва Н., Миколайчук І., Горбач О., Васильченко Л.С., Вітряна Є.В. Горпинич О.В., Архипова А.О., Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Гусаковська Т.О., Войт Б.Р., Заболотна А. М., Серпухов М. Ю.

Метою даної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування ролі комунікативного менеджменту в організаційній діяльності підприємства «Нова Пошта».

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

- Описати сутність та зміст комунікативного менеджменту;
- Дослідити функції, принципи та інструменти комунікативного менеджменту;
- Визначити роль комунікативного менеджменту в організаційній діяльності підприємства;
- Здійснити загальну характеристику підприємства;
- Провести аналіз системи комунікацій підприємства;
- Систематизувати проблеми та недоліки у комунікаціях підприємства;
- Розробити заходи з покращення внутрішніх та зовнішніх комунікацій;
- Описати можливість впровадження сучасних інструментів комунікативного менеджменту;
- Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси комунікаційного менеджменту в діяльності підприємства «Нова Пошта».

Предметом дослідження є роль комунікативного менеджменту в організаційній діяльності підприємства.

Методологія дослідження. У процесі проведення даного дослідження було застосовано комплекс науково-пізнавальних методів.

Теоретичні аспекти вивчалися шляхом аналізу наукової літератури з менеджменту та комунікацій, порівняння підходів дослідників та узагальнення результатів попередніх досліджень.

Емпірична частина роботи передбачала використання методів моніторингу, аналізу внутрішніх документів підприємства, а також описових методів для формулювання рекомендацій щодо покращення комунікаційних процесів.

Джерельною базою дослідження стали наукові публікації з менеджменту та комунікацій, нормативно-правові документи, внутрішні регламенти та звіти підприємства «Нова Пошта» тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо вдосконалення комунікативного

менеджменту можуть бути використані підприємством «Нова Пошта». Також текст даної дипломної роботи може бути використаний для подальших наукових розвідок у сфері вивчення комунікативного менеджменту.

Апробація результатів дослідження.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи були представлені та отримали позитивну оцінку на науково-практичних заходах, зокрема:

- Всеукраїнській науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України» з доповіддю на тему «Ділове спілкування в організаційній діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»»;

- Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» з доповіддю на тему «Роль комунікативного менеджменту в організаційній діяльності підприємства».

Публікації.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано 2 наукові праці (тези доповідей на конференціях), а саме:

- «Ділове спілкування в організаційній діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»»;

- «Роль комунікативного менеджменту в організаційній діяльності підприємства».

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту - 60 сторінок, кількість літературних та інформаційних джерел - 73. Обсяг ілюстративного матеріалу: 10 рисунків і 5 таблиць в основному тексті роботи. У додатках представлені одна додаткова таблиця (Додаток А), що включає аналітичний матеріал, яка доповнює висновки дослідження.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст комунікативного менеджменту

Сучасна логістика немислима без якісної інформації - саме від її повноти, точності та своєчасного отримання залежить якість обслуговування. Логістичні компанії щоденно працюють з великими масивами даних, тому для ефективного управління цією сферою вони мають постійно вдосконалювати свої підходи та розвиток технологій.

Маркетинг як невід'ємна частина стратегії підприємства набуває особливого значення в умовах зрілих ринків і гострої конкуренції, де головний акцент робиться на потребах клієнтів. Важливим фактором успішної діяльності організацій є розбудова власної системи комунікацій. Кожна компанія має унікальний шлях розвитку та набір конкурентних переваг, що вирізняють її серед інших учасників ринку поштово-логістичних послуг. Діяльність таких підприємств базується на створенні, зміцненні та розширенні конкурентних переваг, відмінностях своїх сервісів у порівнянні із пропозиціями конкурентів, а також готовності оперативно запроваджувати нові послуги для своїх клієнтів[28].

У наукових дослідженнях термін «комунікація у сфері бізнесу» трактується як процес обміну інформацією між учасниками організаційного механізму. Основне завдання цієї взаємодії - координація дій, прийняття рішень, управління операціями та досягнення високих результатів. До ключових чинників якості ділової комунікації належать насиченість інформаційного наповнення, ясність і зрозумілість переданих повідомлень, їх актуальність і своєчасність, неупередженість та стислість викладу [70].

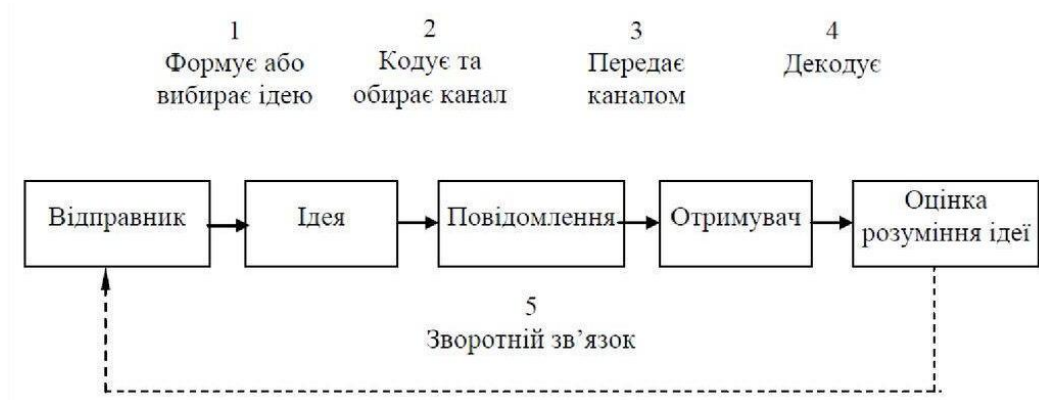


Рис. 1.1 Схематична модель комунікаційного процесу

Джерело: [26].

Бізнес-взаємодія відіграє важливу роль у формуванні корпоративної атмосфери, впливаючи на спосіб сприйняття співробітниками ключових цінностей, місії та завдань організації. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню їхньої зацікавленості та відчуття підзвітності в межах компанії. З огляду на зазначене, належним чином побудована комунікаційна структура виступає критично важливим фактором, що визначає ефективність роботи підприємства й його здатність оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Комунікаційний процес супроводжує всі операційні аспекти будь-якої господарської організації, тому він потребує професійного управління. Звідси впливає необхідність розглядати комунікаційний менеджмент як окрему управлінську функцію, метою якої є ефективна організація потоків інформації та обмін даними між внутрішніми і зовнішніми суб'єктами. Важливо усвідомлювати, що поняття "інформація" не слід ототожнювати з "комунікацією", адже перше має значно ширший зміст за своєю природою.

Для чіткішого розуміння різниці між термінами "інформація" та "комунікація" у контексті управління комунікаційними процесами доцільним є їх детальний аналіз, представлений у таблиці 1.1.

Бізнес-взаємодія відіграє важливу роль у формуванні корпоративної атмосфери, впливаючи на спосіб сприйняття співробітниками ключових цінностей, місії та завдань організації. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню їхньої зацікавленості та відчуття підзвітності в межах компанії. З огляду на

зазначене, належним чином побудована комунікаційна структура виступає критично важливим фактором, що визначає ефективність роботи підприємства й його здатність оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Комунікаційний процес супроводжує всі операційні аспекти будь-якої господарської організації, тому він потребує професійного управління. Звідси випливає необхідність розглядати комунікаційний менеджмент як окрему управлінську функцію, метою якої є ефективна організація потоків інформації та обмін даними між внутрішніми і зовнішніми суб'єктами. Важливо усвідомлювати, що поняття "інформація" не слід ототожнювати з "комунікацією", адже перше має значно ширший зміст за своєю природою.

Для чіткішого розуміння різниці між термінами "інформація" та "комунікація" у контексті управління комунікаційними процесами доцільним є їх детальний аналіз, представлений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння інформації та комунікації в комунікативному менеджменті

Інформація	Комунікація
Містить дані чи масиви даних, які можна передати чи оприлюднити	Обов'язково передбачає взаємодію суб'єктів.
Має основний елемент - дані	Формує повідомлення
Може існувати поза конкретною інфраструктурою.	Має цільову аудиторію та призначення.

Джерело: [32].

Залежно від поставленої мети існує низка визначень терміна «комунікація». З лінгвістичної позиції комунікацію розуміють як процес обміну інформацією, що включає як фізичні, так і соціальні компоненти. Деякі вчені трактують комунікацію як механізм передавання даних за допомогою мовних одиниць, букв, знаків або інших засобів з метою досягнення спільного або узагальненого розуміння стосовно конкретного об'єкта чи ситуації.

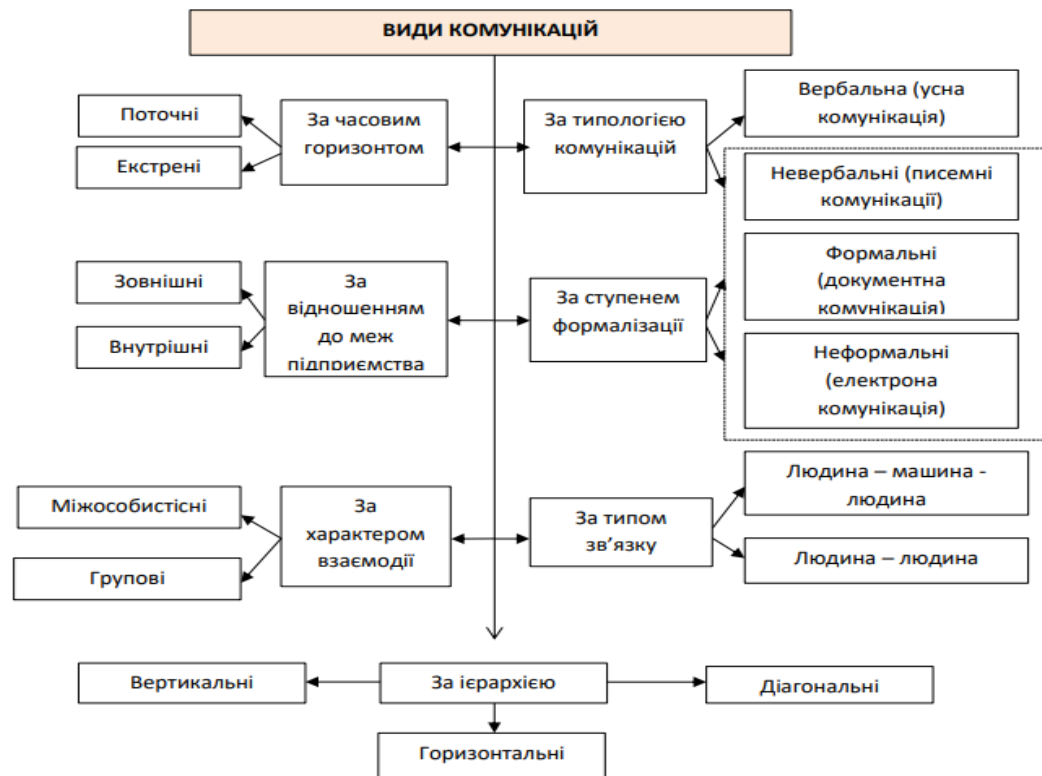


Рис. 1.2 Класифікація комунікацій за її видами у розрізі процесу управління

Джерело: [32].

На рис. 1.2 подано класифікацію комунікацій за основними видами, що використовуються у процесі управління підприємством. Зокрема, комунікації розрізняються за засобами горизонталі, напрямом руху повідомлень, характером взаємодії, типом зв'язку, рівнем формалізації та ієрархією. Така класифікація дає змогу краще зрозуміти, через які канали та форми відбувається обмін інформацією в організації, а також визначити найбільш ефективні способи взаємодії між працівниками, підрозділами та керівництвом.

В найширшому сенсі під комунікацією - розуміємо організоване спілкування, що є видом суспільно-культурної діяльності, яка відбувається у вигляді взаємопов'язаних інтелектуальних, розумових та емоційно-вольових дій, спрямованих на духовне, професійне чи інше єднання маси людей [11].



Рис. 1.3 Інформаційно-комунікаційний менеджмент у системі менеджменту

Джерело: [45].

На рис. 1.3 показано місце інформаційно-комунікаційного менеджменту в загальній системі менеджменту підприємства. Схема демонструє взаємозв'язок комунікаційного менеджменту з іншими напрямками управління, зокрема стратегічним, маркетинговим, кадровим, фінансовим та інноваційним менеджментом. Це свідчить про те, що комунікації є важливою складовою управлінської діяльності та забезпечують координацію роботи всіх підсистем підприємства.

В сучасній літературі з маркетингу міститься ряд визначень маркетингових комунікацій.

У більш широкому під маркетинговими комунікаціями варто розуміти *«сукупність сигналів, що виходять від підприємств на адресу різних аудиторій, комплексний вплив фірми на зовнішнє середовище маркетингу для створення сприятливих умов, необхідних для успішної та прибуткової діяльності на ринку»* [7].

Маркетингові комунікації представляють собою складну систему ринкової взаємодії організації з її суспільними середовищами, що охоплює переміщення товарів, обмін інформацією, технологіями, знаннями та досвідом. Сукупність заходів у межах комплексу маркетингових комунікацій спрямована на розробку й інтеграцію дій організації для досягнення її збутових завдань [63].

Узагальнено це поняття можна визначити так: маркетингові комунікації - це система упорядкованого обміну інформацією з ринком збуту, що дає підприємству змогу пристосовуватися до мінливих ринкових умов та досягати поставлених цілей.

Дослідження вказують на те, що *«комунікативний менеджмент впливає на усі підсистеми системи менеджменту персоналу організації»*, а внаслідок його впровадження керівники *«набувають комунікативної компетентності, яка є складовою всіх HR-процесів»* [30]. Ці висновки підкреслюють інтегративну природу комунікативного менеджменту: він не лише координує інформаційні потоки, але й стимулює розвиток персоналу, що виступає ключовим фактором підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Висновки з огляду теоретичного аналізу сутності та змісту комунікативного менеджменту підкреслюють його ключову роль в управлінні сучасним підприємством. Комунікативний менеджмент забезпечує *«інтегративні та координувальні ефекти в управлінні організацією»* [51], сприяючи синхронізації дій різних відділів та рівнів ієрархії через узгоджену інформаційну політику. Отже, формування цілісної системи комунікацій є невід'ємною умовою успішної діяльності організації, а комунікативний

менеджмент - це спеціалізований інструмент, що забезпечує організацію такого обміну інформацією з урахуванням стратегічних цілей підприємства [30].

1.2. Функції, принципи та інструменти комунікативного менеджменту

Одним із важливих елементів комунікативного менеджменту є побудова ефективних інформаційних потоків всередині організаційної структури. Це включає не лише передачу відомостей від керівництва до підлеглих, а й впровадження дієвого механізму зворотного зв'язку та установа горизонтальних каналів взаємодії між різними підрозділами. Така організація сприяє узгодженості дій, зменшує ймовірність конфліктів і формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Комунікативний менеджмент виконує три головні функції: інформаційну, мотиваційну та координаційну. Інформаційна функція полягає в забезпеченні працівників необхідними даними для виконання їхніх обов'язків; мотиваційна - у стимулюванні залученості персоналу до робочих процесів; координаційна - у забезпеченні скоординованої роботи різних структурних підрозділів. Синергія цих функцій становить підґрунтя ефективного управління.

До ключових принципів комунікативного менеджменту належать відкритість, достовірність, своєчасність та двосторонність комунікацій. Дотримання зазначених принципів сприяє зміцненню довіри в колективі, гарантує коректність інформації та забезпечує здатність оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Набір інструментів комунікативного менеджменту охоплює традиційні засоби - наради, звіти, ділове листування та телефонні переговори - а також сучасні цифрові рішення: електронну пошту, корпоративні платформи і

месенджери. Застосування цих інструментів суттєво підвищує оперативність обміну інформацією та сприяє оптимізації управлінських процесів.

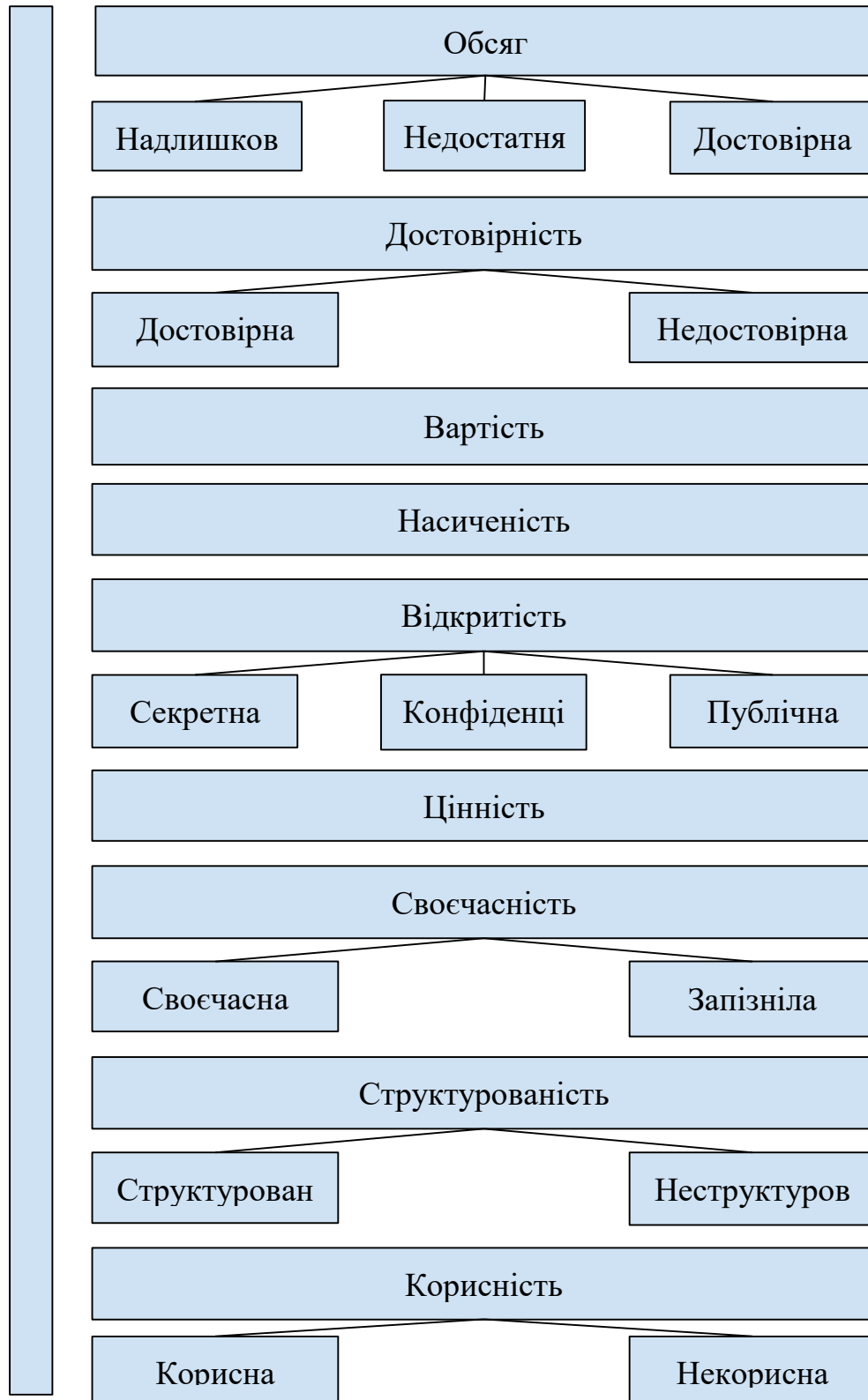


Рис. 1.4 Характеристики інформації в менеджменті

Джерело: [44].

На рис. 1.4 наведено основні характеристики інформації в менеджменті. Інформація повинна бути достовірною, своєчасною, корисною, структурованою та доступною для користувачів. Саме від якості інформації залежить ефективність управлінських рішень, швидкість реагування підприємства на зміни та результативність комунікаційних процесів.

Функції комунікаційного менеджменту визначають головні напрями діяльності служби комунікацій на підприємстві. Вони охоплюють як традиційні управлінські обов'язки, так і специфічні завдання у сфері комунікацій [52].

Виходячи з цього, основні цілі маркетингових комунікацій можна класифікувати таким чином:

1. Інформування - повідомлення ринку про нові продукти або про нові способи застосування існуючих товарів; доведення до знання змін у ціноутворенні; роз'яснення принципів дії продукту; опис надаваних сервісів; спростування помилкових уявлень та зняття сумнівів у споживачів; формування іміджу компанії, продукту або бренду;

2. Переконавання - висвітлення позитивного ставлення до марки, товару або організації; стимулювання переходу споживача на інший бренд; корекція оцінки споживачем характеристик продукту; мотивування до негайного придбання; заохочення до зустрічі з представником відділу продажів;

3. Підтримка в пам'яті - пріоритетна на стадії зрілості для забезпечення згадування про товар: нагадування споживачам про ймовірну потребу найближчим часом; інформування про місця реалізації продукції; утримання згадки про товар у свідомості між активними періодами; забезпечення постійно високого рівня обізнаності про товар;

4. Опис компонентів комунікаційної системи маркетингу, які застосовує підприємство.

Дж. Росітер і Л. Персі виокремили, на їхній погляд, чотири ключові завдання системи маркетингових комунікацій:

1. Створення у споживачів попиту на саму товарну категорію - закріплення в уяві цільової аудиторії цієї категорії як засобу задоволення певної потреби.

2. Формування обізнаності про бренд - забезпечення можливості споживачу ідентифікувати торговельну марку серед інших у відповідній категорії; очікується, що покупець зможе пригадати та впізнати бренд з критично важливими для рішення про купівлю деталями.

3. Формування ставлення до бренду - створення визначеного, цілісного ставлення до торгової марки, яке слугуватиме основою для розвитку стабільної лояльності.

4. Стимулювання наміру придбання - сприяння прийняттю споживачем рішення про купівлю конкретного товару (марки) [56].

Завдання комунікаційного менеджменту окреслюють основні вектори роботи комунікаційного відділу в межах підприємства. Вони включають традиційні управлінські функції (згідно з Анрі Файолем - планування, структурування, узгодження дій, контроль), а також специфічні для комунікацій завдання. Зокрема, управління потоками комунікацій передбачає послідовне виконання таких етапів: визначення цілей комунікацій; розробка плану дій із урахуванням наявних ресурсів та зовнішніх умов; організація виконання цього плану; синхронізація діяльності всіх задіяних сторін; а також моніторинг і коректування комунікаційних процесів, зокрема тих, що стосуються зворотного зв'язку [52].

У рамках теорії, що стосується зв'язку та комунікацій, зазвичай виокремлюють такі основні грані комунікаційної діяльності:

- Інформаційна (як обмін певними даними та відомостями),
- Експресивна (оцінного характеру, що відображає позицію відправника),
- Впливова функція (її ще називають прагматичною - спрямована на зміну сприйняття чи моделі поведінки адресата),
- Функція забезпечення зворотного зв'язку (реверсивність, що дозволяє отримувати відповідну реакцію).

У сукупності наявність означених функцій забезпечує ефективну інформаційну взаємодію на всіх рівнях організаційної ієрархії. За допомогою заходів комунікаційного управління досягається узгодженість у функціонуванні системи підприємства, підвищується зацікавленість працівників та формується позитивний імідж бренду серед зовнішніх споживачів.

Принципи комунікаційного менеджменту встановлюють загальні орієнтири та етичні межі для побудови процесів обміну інформацією, що є запорукою довіри й ефективності комунікації. До найбільш значущих засад, що розглядаються в науковій літературі, належать такі:

1. Засада правдивості та відкритості: кожен акт комунікації повинен опиратися виключно на достовірні та повні дані.
2. Засада етичності та відповідальності: інформаційні потоки мають формуватися з повагою до гідності кожного учасника комунікації; організація, у свою чергу, має утримуватися від спроб маніпуляції громадською думкою або застосування недобросовісних методів.
3. Засада двосторонності: управління комунікаціями передбачає реальний діалог і дискусію; воно стимулює врахування потреб колективу, систематичний збір зворотного зв'язку від аудиторії та своєчасне інформування вищого керівництва про реакції ключових зацікавлених сторін.
4. Засада цілісності та узгодженості: усі комунікаційні повідомлення мають бути взаємопов'язані й відповідати загальній стратегії компанії; відсутність єдності може спричинити хаотизацію процесів і підірвати довіру аудиторії [12].

Дотримання вказаних засад дозволяє створити систему управління інформацією, що підвищує її прозорість, оперативність і повноту. Ігнорування цих принципів - наприклад, поширення недостовірних відомостей або вдавання до маніпуляцій - призводить до втрати довіри, розповсюдження дезінформації та ослаблення мотиваційних стимулів у колективі. Отже, ці засади становлять «моральний фундамент» комунікаційних завдань і

визначають належний характер комунікаційних процесів у дієздатній установі.

Знаряддя комунікаційного управління - це конкретні методики та засоби організації спілкування, які втілюють окреслені завдання відповідно до встановлених норм. Сучасні установи оперують широким арсеналом технологій як у внутрішньому, так і у зовнішньому комунікаційному полі. До ключових слід віднести:

1) Зв'язки з громадськістю (PR) - є багатограним, але тлумачення його загалом зводиться до такого: сприяння встановленню взаєморозуміння і доброзичливості між особою, організацією та іншими людьми, групами людей або суспільством в цілому за допомогою поширення роз'яснювального матеріалу, розвитку обміну інформацією і оцінки суспільної реакції [73].

2) Взаємодія з інвесторами (Investor Relations) - це "стратегічна управлінська відповідальність, яка здатна інтегрувати фінанси, комунікації, маркетинг та дотримання законодавства про цінні папери, щоб забезпечити найефективнішу двосторонню комунікацію між компанією, фінансовою спільнотою та іншими зацікавленими сторонами, що зрештою сприяє досягненню справедливої оцінки цінних паперів компанії», як це визначено Національним інститутом зв'язків з інвесторами (NIRI) [69].

3) Брендинг - процес контролю за тим, як бренд сприймається на ринку (зовнішній вигляд, ціна та упаковка самого продукту; досвід, який цільові ринки мають з брендом) [72].

4) Керування образом та репутацією. Активне формування прихильного сприйняття підприємства серед ключових зацікавлених сторін через цілеспрямовані PR-кампанії, комунікації у кризових умовах, соціальні ініціативи, участь у виставкових заходах. Сюди ж належить відстеження репутаційних загроз та планування дій у непередбачуваних обставинах [60].

5) Взаємодія зі ЗМІ (Media Relations) - співпраця з метою інформування громадськості про місію, політику та практику організації у позитивний, послідовний та достовірний спосіб. Це також може включати

розвиток симбіотичних відносин зі ЗМІ, журналістами, блогерами та лідерами думок для залучення уваги до організації [71].

6) Рекламно-пропагандистські програми (Promotion Plan) - стратегічні документи, що окреслюють конкретні маркетингові заходи, тактики та канали для просування продукту, послуги чи бренду. Вони надають підприємствам дорожню карту для ефективної комунікації зі своєю цільовою аудиторією, підвищення впізнаваності бренду та досягнення конкретних маркетингових цілей. Добре розроблений рекламний план враховує різні елементи, такі як цільовий ринок, повідомлення, терміни, бюджет та бажані результати, щоб керувати впровадженням маркетингових кампаній та забезпечувати цілісну та ефективну рекламну діяльність [67].

Ці засоби застосовуються через відповідні канали (онлайн-платформи, внутрішні мережеві ресурси, соціальні мережі, електронні розсилки, особисті зустрічі тощо) та за допомогою цифрових інструментів (системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), корпоративні месенджери, відеоінструменти для нарад).

Крім наведеного, важливого значення набувають комунікативні вміння. У вузькому розумінні під комунікативними вміннями розуміють надбудову над сукупністю комунікативних навичок, яку особа формує в процесі вдосконалення власної практики спілкування на засадах гнучкої адаптації та підвищення продуктивності й ефективності цих практик.

У ширшому контексті комунікативні вміння можуть виступати як синонім комунікативної компетентності [21]. Розглянуті складові (функціональні обов'язки, принципи та інструменти) управління комунікаціями є тісно пов'язаними. Так, функції окреслюють цілі й завдання комунікацій (що потрібно виконати), принципи визначають умови та правила (як це слід робити), а інструменти становлять конкретні засоби для досягнення встановлених цілей.

У практичній діяльності компаній розвинені системи управління комунікаціями реалізуються за допомогою згаданих засобів і ключових ідей.

Зокрема, багато організацій впроваджують внутрішні інформаційні платформи або засоби спілкування через месенджери, щоб забезпечити своєчасну довідку робочих директив та актуальної інформації для персоналу. Такі механізми функціонують на принципах відкритості та двостороннього обміну інформацією: працівники отримують дані й водночас мають можливість оперативно надавати свої зауваження керівництву. Такий підхід сприяє формуванню взаєморозуміння та поступовому вдосконаленню підприємства [62].

Інший приклад - використання соціальних мереж та публікаційних платформ для створення іміджу компанії. Організація може провести пряму трансляцію презентації нового продукту (як інструмент зв'язків із громадськістю або PR-акція), дотримуючись принципу достовірності та відповідності поданої інформації фактичному стану. Це сприяє налагодженню довіри та розширенню охоплення потенційних споживачів [58].

Отже, ефективне управління комунікаціями на практиці потребує невід'ємного поєднання чітко визначеного функціонального вектора, дотримання етичних норм та поміркованого застосування сучасних технологічних рішень для зв'язку. Це забезпечує узгодженість операційних процесів і посилює позиції суб'єкта господарювання як усередині компанії, так і на ринку загалом.

1.3 Роль комунікативного менеджменту в організаційній діяльності підприємства

Комунікативний менеджмент розглядається як самостійний напрямок у менеджменті, що спеціально оперує процесами інформаційного обміну. Науковці підкреслюють: *«комунікативний менеджмент - наука і мистецтво управління комунікаційними процесами»* [1].

Він формує уніфіковану платформу для обміну відомостями, що пронизує всі шаблі структури, надаючи співробітникам змогу отримувати

потрібні знання та практичну інформацію. Отже, комунікаційний менеджмент діє як важіль узгодження діяльності різноманітних сторін (творців, користувачів, установ та інших залучених суб'єктів) за допомогою цілеспрямованих управлінських зусиль [57].

Увесь цей процес дає змогу швидко реагувати на зміни, що відбуваються як зовні, так і всередині підприємства, дозволяючи підлаштовувати стратегії зростання компанії під мінливі обставини. Не секрет, що ефективність роботи будь-якої установи значною мірою визначається гармонійною взаємодією та наявністю чітких внутрішніх зв'язків. З огляду на це, вдосконалення комунікаційних потоків цілком логічно перетворилося на ключовий акцент у сучасних управлінських концепціях [35].

МЕНЕДЖЕР ЯК СУБ'ЄКТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ		
ІНФОРМАЦІЙНА РОЛЬ	МЕНЕДЖЕР	МІЖСОБИСТІСНА РОЛЬ
• Збирач інформації • Розповсюджувач інформації • Речник організації	Приймає та передає інформацію	• Символічний керівник • Лідер колективу • Зв'язковий із зовнішнім середовищем
РОЛЬ У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ		

Рис. 1.5 Менеджер як суб'єкт інформаційно-комунікаційної сфери

Джерело: [44].

На рис. 1.5 відображено роль менеджера як суб'єкта інформаційно-комунікаційної сфери. Менеджер виступає не лише отримувачем і передавачем інформації, а й координатором комунікацій між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства. Від його здатності збирати, аналізувати й правильно передавати інформацію залежить якість управлінських рішень та ефективність роботи організації.

Ефективний обмін думками всередині компанії та її зовнішніх партнерів безпосередньо впливає на те, наскільки добре організація виконує свої стратегічні завдання. Аналіз даних підтверджує, що спілкування з клієнтами є важливим елементом для досягнення успіху та збереження стабільності в

сучасному, динамічному та висококонкурентному бізнес-клієнтному середовищі. У зв'язку з стратегічними намірами кожен підрозділ отримує доступ до цих каналів, активно беручи участь у їхній роботі [42].

Зокрема, завдяки правильним методам передачі можна забезпечити синхронізацію і розподіл ресурсів для поміркованих результатів, а також допомогти працівникам зрозуміти свою роль у планах компанії. Натомість, невиразне або заплутане спілкування ускладнює прийняття рішень рівня управління і підриває ефективність впровадження стратегічних інструкцій.

Аналіз даних показує, що високий рівень обміну даними між компаніями може значно збільшити кількість робочих зв'язків і поліпшити репутацію корпорації. Причина в тому, що ясні, прості завдання, поєднані з механізмами зворотного зв'язку, допомагають запобігти непорозумінням, зменшенню обчислень і прискоренню прийняття рішень. Тому операції стають дедалі послідовнішими, а активна участь у обговоренні змінних та нових ідей сприяє запалу і почуттю відповідальності за кінцевий результат.

Щоб розвинути дух команди і зміцнити співтовариство, необхідне ефективне спілкування. Науковці кажуть, що добре організований спосіб обміну інформацією допомагає забезпечити розуміння та співпрацю під час виконання певних завдань [3].

Якщо персонал безпосередньо і відкрито спілкується, він зміцнює єдність команди, сприяє довірі до інших, зменшує ризики конфліктів і допомагає знайти рішення разом. В результаті, компанія отримує користь від синергії, якщо завдання добре організовані, працівники відчують, що їх чують і цінують, а команда зосереджується на одній меті.

Спілкування є важливим для побудови корпоративної культури, оскільки механізми спілкування встановлюють і підтримують спільні цінності, норми та звичаї, які визначають культуру компанії. Тому спілкування необхідне для створення і розвитку організаційної культури, оскільки впливає на те, як працівники взаємодіють, спілкуються і вирішують свої завдання. Конкурсальний обмін інформацією та відкритий діалог гарантують всім

розуміння місії та мети фірми, що підтримують нас у близькому відрізку з корпоративними ініціативами. Працівники визнають, що компанія має владу побудувати об'єднану культуру, яка сприяє мотивації та загальному успіху через такі канали зв'язку, як угоди, зустрічі, внутрішні ресурси та навчання.

Заснована корпоративна культура - це потужний інструмент для формування робочого середовища, мотивації працівників та забезпечення загального успіху компанії. Фактично, спілкування - це основний інструмент для створення та збереження організаційної культури, тому що він забезпечує тривалий обмін думками, розуміння і цілісність для досягнення спільних цілей.

Зовнішні канали зв'язку, такі як зв'язки з засобами масової інформації, управління громадськістю та брендами, формують те, як компанія сприймається ззовні, і якість цих взаємодій з публікою створює корпоративне зображення, що покладається на довіру клієнтів, ділових партнерів. Дослідження показують, що поєднання внутрішнього зв'язку з зовнішніми даними сприяє позитивному образу, оскільки високоякісне спілкування зміцнює репутацію організації.

Підприємство, яке має прозорі інформаційні потоки та чітку комунікаційну стратегію, отримує переваги над конкурентами: клієнти та інші зацікавлені сторони розглядають таку структуру як надійну й відкриту.

Натомість неоднозначні інформаційні казуси чи невпорядковані повідомлення руйнують довіру та призводять до репутаційних втрат. Грамотно організовані канали зовнішніх зв'язків (прес-релізи, соціальні мережі, участь у профільних заходах) дають можливість ефективно донести ринку місію компанії та її досягнення. Загалом, комунікаційний менеджмент, синхронізуючи зовнішні меседжі з внутрішніми цінностями, забезпечує єдність образу фірми та сприяє формуванню її привабливого бренду.

Розвиток взаємодії з усіма зацікавленими суб'єктами (стейкхолдерами) - це ще одна важлива функція, яку виконує управління комунікаціями. Саме від

того, наскільки добре побудована взаємодія зі стейкхолдерами, залежить ефективність організації [16].

Це пояснюється тим, що налагоджені відносини з партнерами, постачальниками, інвесторами, урядовими структурами та місцевими громадами примножують соціальний капітал установи та знижують операційні ризики. Так, взаємодія із зацікавленими сторонами сприяє нарощенню соціального капіталу організації, мінімізації нефінансових ризиків, виявленню нових потенціалів для зростання компанії.

Ефективні комунікації зі стейкхолдерами забезпечують діалог заради спільного прогресу: компанія краще враховує їхні очікування, що підвищує лояльність та готовність до співпраці. Окрім того, такий тип взаємодії дозволяє проактивно формувати репутацію та швидше давати раду кризовим ситуаціям.

Таким чином, активна комунікаційна робота зі стейкхолдерами є необхідним складником стратегічного управління, що укріплює довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Загальний огляд демонструє, що управління комунікаціями виконує багатоаспектну функцію у життєдіяльності компанії. Воно гарантує вчасне доведення стратегічних задумів, стимулює персонал та синхронізує їхні кроки для досягнення поставлених завдань. Вправно організоване інформаційне спілкування сприяє зростанню віддачі від праці, покращенню морального клімату у колективі та цементуванню корпоративної філософії. До того ж, успішна взаємодія із зовнішнім середовищем формує позитивне сприйняття та укріплює зв'язки із зацікавленими сторонами. Основні висновки, отримані внаслідок проведеного аналізу, такі:

- Синхронізація дій - чіткий обмін повідомленнями забезпечує спільне розуміння ключових стратегічних пріоритетів усіма залученими особами.

- Зростання віддачі - відкрите поширення відомостей дає змогу вдосконалити робочі процеси та зменшити тимчасові втрати, що позитивно позначається на діловій ефективності.
- Згуртованість команди - налагоджені механізми взаємозв'язку у межах структури сприяють формуванню довіри, єдності духу та максимальній залученості працівників.
- Формування світогляду - інструменти комунікації закладають фундамент цінностей та норм підприємства, котрі впливають на мотиваційні аспекти персоналу та його здатність адаптуватися до змін.
- Репутація та партнери - кваліфіковані зовнішні комунікації підвищують впізнаваність бренду та дозволяють збудувати плідні відносини із стейкхолдерами, мінімізуючи ризики та примножуючи нематеріальні активи фірми.

Отже, роль управління комунікаціями в корпоративному управлінні є ключовою та багатовекторною. Її повна реалізація вимагає цілісного підходу: починаючи від розробки комунікаційної доктрини і закінчуючи аналізом зворотного сигналу та вдосконаленням каналів взаємодії. Саме така інтеграція комунікаційних практик допомагає організації успішно виконувати свої управлінські місії та рухатися до стійкого розвитку.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження встановлено, що комунікативний менеджмент є окремим напрямком управлінської діяльності, що має за мету забезпечити ефективний обмін інформацією як всередині компанії, так і з її зовнішнім середовищем. Науково обґрунтовано, що комунікація є важливим елементом функціонування організації, особливо в логістичній сфері, де своєчасність, точність і повнота інформації впливають на якість обслуговування.

Докладно розглянуто відмінність між поняттями «інформація» і «комунікація», що допомогло краще зрозуміти природу комунікаційних

процесів, які є двосторонньою взаємодією, спрямованою на досягнення спільного розуміння та узгодження дій.

Встановлено, що ефективність комунікації залежить від таких факторів, як достовірність, релевантність, зрозумілість та своєчасність переданих повідомлень.

Під час аналізу визначено основні функції комунікативного менеджменту - інформаційну, експресивну, регулюючу та функцію зворотного зв'язку, які забезпечують цілісність управлінського процесу.

Встановлено, що виконання цих функцій підвищує ефективність роботи підприємства, покращує координацію дій працівників та оптимізує прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу приділено принципам комунікативного менеджменту - відкритість, етичність, двосторонність та узгодженість.

Дотримання цих принципів сприяє формуванню довіри в колективі та створенню стабільного середовища для обміну інформацією на підприємстві. Виконано аналіз основних інструментів управління комунікаціями, таких як діяльність зі ЗМІ, брендинг, управління репутацією та використання цифрових технологій.

Дослідження підтверджує, що комунікативний менеджмент має важливе значення для формування корпоративної культури, підвищення мотивації працівників, підтримки командної співпраці та встановлення позитивного іміджу підприємства.

Вірна організація комунікацій дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, збільшити конкурентоспроможність та досягти сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ “НОВА ПОШТА”

2.1 Загальна характеристика підприємства

Сьогодні «Нова пошта» (ТОВ «НОВА ПОШТА» із зареєстрованим офісом за адресою 03026, м. Київ, Столичне шосе, 103, корпус 1, поверх 9, код ЄДПРОУ 31316718) - це міжнародна група компаній, яка надає приватним та бізнес-клієнтам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг.

ТОВ «НОВА ПОШТА» дотримується вимог Закону України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. Крім того, компанія застосовує положення Регламенту Європейського Парламенту та Ради (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року (GDPR) як найкращу практику захисту персональних даних [43].

Сьогодні це лідер експрес-доставки в Україні. З часу заснування компанії у 2001 році вона пройшла шлях від пошуку перших клієнтів на ринку, якого ще не існувало, до його головного гравця та lovemark споживачів в Україні [36].

Історія компанії «Нова Пошта» почалася в лютому 2001 року. Стартовий капітал компанії «Нова Пошта» становив 7000 доларів, а в команду увійшло всього 7 осіб. Вячеслав Климов і Володимир Поперешнюк стали основними співзасновниками бізнесу, Інна Поперешнюк - міноритарним [33].

Так почалася історія компанії, яка згодом сформувала в Україні ринок експрес-доставки.

Перші три роки роботи компанії пройшли під знаком пошуку клієнтів і шляхів розвитку. Переломним моментом стало отримання співзасновниками компанії ступеня Executive MBA. Навчання в бізнес-школі обидва називають відправною точкою для системного й усвідомленого підходу до управління бізнесом.

На четвертому році існування у компанії з'являються перші великі клієнти і конкуренти. Саме зростаючі масштаби бізнесу і розвиток конкуренції стали викликами, подолання яких слугувало для компанії важливим і потрібним загартуванням.

Окрім основного конкуренту Укрпошти, на ринок виходять також Делівері та Meest. У той час як Meest орієнтується на доставку товарів за кордон, Делівері залишається методом доставки для великогабаритного вантажу країною [50].

2007 стає роком, коли «Нова Пошта» вперше виходить на прибутковість. Незабаром після цього в компанії починається знаковий етап активного розвитку. Протягом декількох років вона демонструє впевнене зростання: відкриваються відділення в містах-мільйонниках, посилюються позиції в сегменті B2B за рахунок розширення клієнтської бази.

В 2009 році «Нова Пошта» стає лідером ринку експрес-доставки в Україні. Компанія розширюється вражаючими темпами, щорічно збільшуючи обсяги перевезених вантажів втричі. У 2009 році «Нова Пошта» доставила більше 1,6 млн посилок, в 2010 - понад 4 млн.

Уже через два роки, до кінця 2011-го, кількість посилок, відправлених з «Нова Пошта», збільшується до 12 млн в рік. Мережа налічує понад 500 відділень по всій Україні.

Сьогодні ТОВ Нова пошта (Сьогоднішня служба TOW BARE, о 03026, м. розміщена на столиці Київ, Будівництво 1, Floor 9, JDPROU 31316718) - це міжнародна група, яка пропонує повний спектр логістики та пов'язаних послуг як приватним, так і діловим клієнтам.

Європейський суд з прав людини присвячений на підтримку українського права.

Це лідер країни, яка працює над цим. З часу заснування компанії у 2001 році вона зросла від пошуку своїх перших клієнтів на неіснування ринку до того, як стати найкращим гравцем, що допомагає споживачам в Україні [36].

Початкова столиця компанії, Wlazyslav Kllam і Vladimir Pozncick, стала головними комерційними співзасновниками, а Inna Postnyk була незначною людиною [33].

Це позначило початок компанії, яка пізніше мала створити в Україні експресовий ринок.

Перші три роки роботи компанії зосередилися на відкриттях клієнтів та шляхах розвитку, і поворотною точкою була співзасновники, які заробили свої виконавчі магістралі МРА.

На четвертому році компанії починають приваблювати великих клієнтів і ставати на бік конкуренції, відзначаючи значне розширення масштабу бізнесу та вирішальну проблему росту.

Окрім того, що з'являються основні змагання, з'явилися Делівері і Міст. Хоча наміри перевезти товари за кордон, Делівері й далі залишається основним методом пересування великого вантажу в країні на відстані 50 років.

2007 рік відзначив рік, коли "Нова пошта" вперше повернула прибуток, і незабаром після цього компанія почала розвиватися в фазі активного розвитку.

У 2009 році нова пошта стала лідером українського ринку з надання товарів і почала швидко розширюватися, доставляючи понад 1,6 мільйона пачок того року і понад 4 мільйони у 2010.

Через два роки, до кінця 2011 року, кількість висланих з Октоа пакунків зросла щороку до понад 12 мільйонів.

На цьому етапі, з командою компанії вже було понад 5000 членів, було вирішено заснувати корпорацію, щоб вони набули необхідних навичок для успішної кар'єри в Андрастої.

З 2012 року "Нова пошта" зазнала змін у структурі, а ріст її харчових продуктів та секторів обслуговування призвів до диверсифікації бізнесу.

У 2014 році в країні було створено кілька регіонів, у тому числі міжнародну торгівлю. У 2023 році компанія доручила 1,2 мільйона пачок та вантажівок, що вдвічі перевищує суму 2022 [36].

До кінця 2015 року в Україні було близько 1000 постійних центрів, у тому числі 2200 відділів, 1400 постилів, 37 терміналів та 100 мільйонів перевезень.

У 2016-20-х роках відбувся період більш ефективного виконання логістики та внутрішньої роботи, а також інноваційні рішення та вдосконалення існуючих продуктів та послуг.

У жовтні 2022 року компанія запустила 50 відділів у 31 польських містах і заснувала два термінали у Варшаві та Єшові (Глоулове Малпоцький).

У березні 2023 року відкрили першу частину, відкрити у Вільнюсі, а потім другу частину (в травні того ж року).

У першій половині червня 2023 року в Празі було 2 відділи, а сьогодні в Чехії налічується 10 відділів компанії.

Одне відділення запрацювало в Бухаресті та два в Берліні. Станом на квітень 2025 року в Німеччині працює вже 19 відділень Nova Post.

Загалом у 2023 році Nova Post вийшла на ринки 9 європейських країн, а мережа компанії у Європі збільшилася на 35 000 точок сервісу, з яких 87 - власні відділення Nova Post.

2024 року до мережі Nova Post за кордоном додалися відділення в нових країнах: Великій Британії, Іспанії, Франції. Також компанія випробувала нову модель і почала роботу без власних відділень на ринках Австрії та Нідерландів. У цих країнах доступні послуги кур'єрської доставки на будь-яку адресу. Нині мережа компанії у Європі налічує понад 87 000 точок сервісу, з яких 135 - власні відділення Nova Post.

В Україні компанія має 110 терміналів та депо по всій країні, а вісім найбільших інноваційних терміналів розташовані в Києві, Харкові, Хмельницькому, Львові, Дніпрі, Одесі та Запоріжжі. Ці термінали здатні опрацьовувати від 20 тис. до 50 тис. посилок на годину.



Рис. 2.1 Група “Нова пошта”

Джерело: [33]

На рис. 2.1 подано структуру групи компаній «Нова Пошта», до складу якої входять логістичні, фінансові та міжнародні підрозділи. Представлена структура свідчить про масштабність діяльності компанії, її диверсифікацію та активний розвиток як на українському, так і на міжнародному ринку логістичних послуг.

Основним напрямом діяльності ТОВ «Нова Пошта» є надання послуг у сфері поштової та кур'єрської діяльності (КВЕД 53.20).

До основних додаткових напрямів діяльності компанії належать:

- вантажні автомобільні перевезення;
- складське господарство;
- допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- фінансові послуги та грошове посередництво;
- онлайн-торгівля;
- консультування з питань комерційної діяльності та управління;
- рекламна діяльність;

- інші допоміжні комерційні послуги.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» має наступний вигляд:

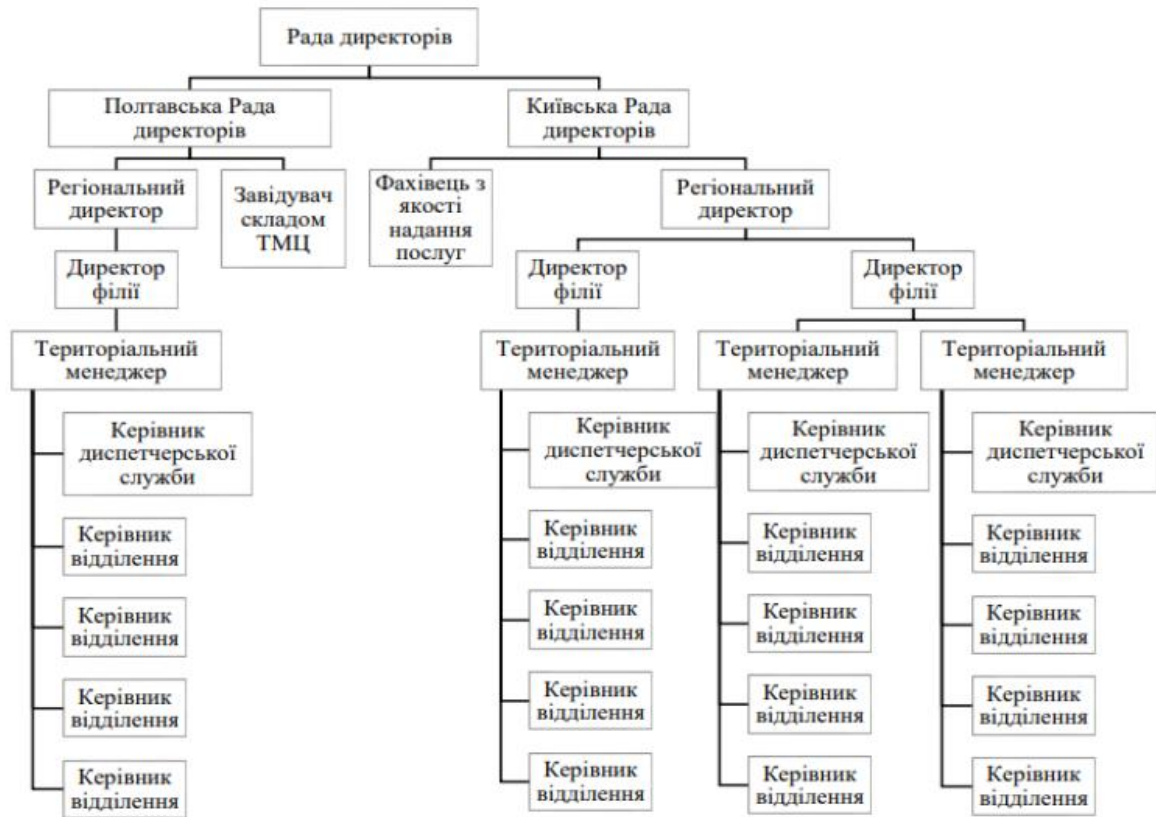


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [23].

На рис. 2.2 наведено організаційну структуру ТОВ «Нова Пошта». Вона має багаторівневий характер та забезпечує розподіл управлінських функцій між керівництвом компанії, регіональними підрозділами й окремими відділеннями. Така структура сприяє координації діяльності підприємства, контролю виконання завдань та забезпеченню ефективної взаємодії між усіма ланками управління.

До основних послуг Компанії відносяться наступні:

- «Адреса-Адреса» - приймання відправлення за адресою Відправника та доставка цього відправлення до адреси Одержувача.
- «Відділення-Відділення» - приймання відправлення від Відправника у відділенні в місті Відправника та видача цього відправлення Одержувачеві у відділенні в місті Одержувача.

- «Адреса-Відділення» - приймання відправлення за адресою Відправника та видача цього відправлення Одержувачеві у відділенні в місті Одержувача.
- «Відділення-Адреса» - приймання відправлення від Відправника у відділенні в місті Відправника та доставка цього відправлення на адресу Одержувача.
- «Відділення-Поштомат» - приймання відправлення від Відправника у відділенні в місті Відправника та доставка цього відправлення в поштомат в місті Одержувача.
- «Адреса-Поштомат» - приймання відправлення від Відправника за адресою в місті Відправника та доставка цього відправлення в поштомат в місті Одержувача.

Додаткові послуги, що надає ТОВ «Нова Пошта» відображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Додаткові послуги що надає «Нова пошта»

Назва послуги	Опис послуги
Зберігання (за 1 день)	Відправлення зберігається у відділенні Нової пошти. Зберігання включено в тариф основної послуги для «Документів», «Посилок», «Вантажів», «Шин та Дисків» протягом 7 календарних днів, для «Палет» - 3 календарні дні. День прибуття у відділення в строк зберігання не зараховується. Для «Шин та Дисків» тариф за кожні 4 одиниці.
Пункт передачі	Послуга дозволяє відправнику залишити відправлення у відділенні або поштоматі Нової пошти для передачі відправлення одержувачу у цьому ж відділенні або поштоматі. В тариф включено повернення та зберігання відправлення: у відділенні 7, у поштоматі 5 календарних днів. Послуга тарифікується за кожне місце.
Переадресування	Послуга по зміні адреси доставки вже оформленого відправлення. Замовити переадресування до прибуття можна до моменту доставки відправлення (для відправлень з кількома місцями до прибуття останнього місця) у відділення, поштомат або до передачі кур'єру. У випадку зміни адреси отримання відправлення до прибуття, з поштомоту на відділення або навпаки, вартість основної послуги не перераховується.
Повернення відправлення	Повернення невитребуваного відправлення, яке не було отримане отримувачем і строк зберігання якого не сплив. Якщо відправлення прямувало на адресу, вартість адресного забору при поверненні такого відправлення додатково не нараховується.

Продовження табл. 2.1

Легке повернення	Сервіс дозволяє за погодженням з Відправником повернути відправлення з товарним вкладенням протягом 14 днів після його отримання. У вартість входить повернення у відділення (в тому числі в селище/село) або у поштомат. Доплата за адресне обслуговування нараховується окремо.
До дверей	Послуга підйому відправлення на поверх або спуску відправлення кур'єром під час доставки/забору за адресою Одержувача або Відправника. Вартість розраховується по більшому значенню об'ємної та/або фактичної ваги. Фактична вага одного місця відправлення не повинна перевищувати 100 кг. В разі відсутності або непрацюючого ліфта, послуга надається для відправлень до 30 кг та до 5 поверху включно. Послуга для типу відправлення «Палета» не надається.
Від дверей	Послуга підйому відправлення кур'єром від дверей Відправника.
Доплата за габарит більше 120 см або без коробки до 30 кг	Послуга додається до кожного місця відправлення: для «Вантажів» зі стороною понад 120 см; для «Посилок», коли одна зі сторін більша за 120х70х70 см (ДхШхВ) або безпакування у фірмовий пакет, коробку Нової пошти чи аналогічне пакування.
Надійна покупка	Послуга дозволяє покупцю замовити товар, попередньо перерахувавши його вартість через фінансового партнера (https://novapay.ua/) продавцю та отримати товар у відділенні. Кошти зараховуються на рахунок продавця після того, як покупець отримає товар та підтвердить, що його все влаштовує. Якщо ж товар не влаштовує покупця, його вартість повертається на платіжну картку. Вартість послуги включено в тариф послуги «Повернення відправлення».
Доставка особисто в руки	Послуга передбачає видачу відправлення лише особі, яка зазначена як Одержувач.
Ідентифікація особи	Послуга перевірки досягнення повноліття Одержувачем.
Контроль підпису документів	Послуга дозволяє Відправнику отримати документи, які були підписані Одержувачем під контролем працівника Нової пошти.
Контроль поштучної передачі	Послуга контролю процесу розпакування та передачі, згідно з видатковою накладною, кожної одиниці відправлення Одержувачу.
Зворотна доставка документів та підтипів документів	Послуга повернення Відправнику документів та підтипів документів, перелік яких заздалегідь погоджено з Одержувачем або вказаних під час оформлення відправлення. Забір документів здійснюється в Одержувача під час передачі відправлення.
Доставка в мережі супермаркетів	Послуга з доставки відправлень до мереж супермаркетів.

Джерело: складено автором



Рис. 2.3 Основні послуги ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором

На рис. 2.3 представлено основні види послуг, які надає ТОВ «Нова Пошта». Компанія здійснює доставку відправлень між відділеннями, адресну доставку, обслуговування через поштомати та комбіновані варіанти пересилання. Така різноманітність послуг забезпечує зручність для клієнтів і дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти ринку логістичних послуг.

У поданій таблиці проаналізовано динаміку основних фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за період 2023–2025 років, включаючи абсолютні та відносні зміни між окремими роками. Для зручності аналізу та акценту на ключових аспектах представлені дані щодо чистого доходу, собівартості, валового і чистого прибутку, середніх значень активів і власного капіталу, а також рівня рентабельності продукції. Розгляд цих показників дозволяє отримати повну картину ефективності діяльності компанії та визначити загальні тенденції її фінансового розвитку.

Крім того, для підвищення прозорості було здійснено порівняльний аналіз за роками, що дозволяє виокремити основні чинники змін у ключових фінансових метриках. Такий підхід допомагає розробляти обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності компанії та стимулювання її подальшого зростання.

Таблиця 2.2.

Фінансовий аналіз “Нова Пошта”

Показники	Роки			Відхилення			
	2023	2024	2025	2024 від 2023		2025 від 2024	
				+/-	%	+/-	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	23687034	36468879	44779857	12781845	54.0	8310978	22.8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19276532	28625037	35284709	9348505	48.5	6659672	23.3
3. Валовий прибуток, тис. грн	4410502	7843842	9495148	3433340	77.8	1651306	21.1
4. Чистий прибуток, тис. грн.	2135960	3967156	2500331	1831196	85.7	- 1466825	- 37.0
5. Середня величина оборотних активів, тис. грн	4314182.5	4762544	5684084.5	448361.5	10.4	921540.5	19.3
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8246565	10840742	14203999	2594177	31.5	3363257	31.0
7. Середня величина власного капіталу, тис. грн.	7980235	10516389	11572651.5	2536154	31.8	1056263	10.0
8. Середня величина поточних зобов'язань, тис. грн.	1989275.5	1880715.5	2719445.5	-108560	-5.5	838730	44.6
9. Середня величина активів, тис. грн.	14626523.5	19428313	27343749.5	4801789.5	32.8	7915437	40.7
10. Рентабельність реалізованої продукції, %	31.3	21.51	21.2	-9.79	- 31.3	-0.31	-1.4

Джерело: складено автором

Виходячи з даних наведеної таблиці бачимо, що підприємство показує стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції: з 23 687 034 тис. грн до 44 779 857 тис. грн. Тобто за розглянутий період приріст становить понад 89%. В той же час собівартість реалізованої продукції зростає пропорційно (81%), а значить можемо констатувати збереження контролю над витратами.

Також за розглянутий період зріс і валовий прибуток: від 4 410 502 до 9 495 148 тис. грн (+115% за проаналізований період). Це вказує на покращення операційної ефективності.

В той же час коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 5,49 до 7,88, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотних коштів. Фондовіддача незначно знизилась (-6,3%), що може вказувати на певне зниження ефективності використання основних засобів.

Отже, можемо зробити висновок, що підприємство перебуває на стадії активного розвитку з позитивною динамікою доходів і активів. В той же час різке падіння чистого прибутку на 37% та зниження рентабельності вимагають детального аналізу структури витрат і зобов'язань, а зростання поточних зобов'язань потребує уваги з точки зору управління ліквідністю

2.2. Аналіз системи комунікацій підприємства

Комунікаційна система визначається як сукупність інфраструктурних елементів та технологічних рішень, що застосовуються для трансмісії, ресепції та опрацювання даних і відомостей. Її призначення полягає в забезпеченні обміну повідомленнями між індивідами або технічними пристроями. Такі системи можуть інтегрувати різноманітні канали, зокрема електронну пошту, миттєвий обмін повідомленнями, голосовий та відеозв'язок [49].

У цьому контексті, комунікаційний апарат представляє собою інтегровану систему взаємозалежних компонентів, що забезпечують трансфер інформації як у внутрішньому середовищі організації, так і з зовнішнім

оточенням. Він структурується в технічний, інформаційний, соціальний та управлінський блоки.

Станом на 2024 рік загальний штатний склад підприємства становив 34 106 осіб. Представництво жінок на управлінських позиціях склало 1501 особу, що відповідає 28,2% від загальної чисельності керівного складу.

Кадрова стратегія організації орієнтована на забезпечення безперервного вдосконалення професійних компетенцій персоналу шляхом імплементації системи професійної підготовки та розвитку кадрів. Зокрема, функціонує система адаптації новоприйнятих співробітників, початкової підготовки на виробничих об'єктах та у структурних підрозділах, спеціалізовані програми з опанування корпоративних стандартів, а також Корпоративний університет, що відповідає за розвиток управлінських компетенцій керівного складу.

Засадами корпоративної культури, а також ключовими принципами інтерперсональних відносин між персоналом та управлінським складом є повага, чесність і прозорість. Впровадження інноваційних рішень та передових технологій, зокрема чат-ботів, автоматизованих поштових терміналів та CRM-систем, сприяє зростанню ефективності комунікаційної взаємодії, раціоналізації логістичних операцій та підвищенню стандартів клієнтського сервісу.

З метою об'єктивного виявлення переваг та недоліків компанії, а також для оцінки потенційних можливостей та ризиків, є обґрунтованим проведення SWOT-аналізу (таблиця 2.3). Такий підхід забезпечить систематизацію основоположних чинників, які детермінують функціонування суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз ТОВ “Нова Пошта”

Сильні сторони (S)	К-т (0-1)	Слабкі сторони (W)

Продовження табл. 2.3

Висока впізнаваність бренду та довіра клієнтів	0,90	Висока вартість послуг порівняно з конкурентами
Широка мережа відділень по всій Україні та за кордоном	0,88	Недостатня прозорість ланцюгів постачання
Впровадження інновацій (чат-боти, поштомати, CRM)	0,82	Скорочення команди комунікацій та маркетингу у 2025 р.
Можливості (О)	К-т (0-1)	Загрози (Т)
Розширення мережі в Європейських країнах та залучення мігрантів	0,80	Конкуренти з нижчими цінами (Meest, Делівері)
Зростання e-commerce та попиту на доставку	0,85	Військові ризики та пошкодження інфраструктури
Державна підтримка логістики в умовах війни	0,55	Інформаційні атаки та фейки проти бренду

Джерело: складено автором

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ “Нова Пошта” має суттєві конкурентні переваги, насамперед - бренд (0,90) і широку мережу (0,88), які формують міцний фундамент для подальшого розвитку. Ключовими можливостями є зростання e-commerce (0,85) та розширення на ринки Євросоюзу (0,80). Разом із тим, компанія стикається зі значними загрозами - військовими ризиками (0,90) та конкурентним тиском (0,72), - які вимагають активних заходів у сфері комунікаційного менеджменту. Усунення слабких сторін, зокрема скорочення штату комунікацій (0,70) та непрозорості ланцюгів постачання (0,60), є пріоритетним завданням для збереження лідерства на ринку.

Для проведення комплексного аналізу впливу зовнішнього середовища доцільно застосувати методику PEST-аналізу (таблиця 2.4). Цей підхід

спрямований на ідентифікацію та оцінку політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які формують умови та впливають на функціонування компанії.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ТОВ “Нова Пошта”

Категорія	Чинник	Напрямок	К-т
Політичні (Р)	Міжнародна співпраця та інтеграція в ЄС	Можливість (+)	0,75
	Скорочення зон охоплення через військові дії	Загроза (–)	0,88
	Зміни в законодавстві щодо логістики та митного регулювання	Загроза (–)	0,65
Економічні (Е)	Інфляція та коливання обмінних курсів	Загроза (–)	0,80
	Зростання ринку e-commerce (потенційний дохід)	Можливість (+)	0,85
Соціальні (S)	Трудова міграція: плинність кадрів	Загроза (–)	0,70
	Зростання попиту на онлайн-замовлення серед нових поколінь	Можливість (+)	0,78
Технологічні (Т)	Впровадження ШІ та автоматизація обслуговування	Можливість (+)	0,87
	Постійне оновлення обладнання та інформатизація	Можливість (+)	0,74

Джерело: складено автором

Аналіз зовнішнього середовища компанії "Нова Пошта" показує, що найбільший негативний вплив на її діяльність мають військові дії (зокрема, зменшення території покриття) та інфляція. Водночас, технологічні чинники створюють значні перспективи: впровадження штучного інтелекту та

зростання ринку електронної комерції можуть суттєво підвищити ефективність роботи та залучити нових клієнтів. Соціальний аспект також важливий: попит молоді на цифрові послуги вимагає активного розвитку онлайн-каналів зв'язку. Отже, пріоритетними напрямками для "Нової Пошти" є цифрова трансформація, пристосування до умов війни та розширення міжнародної присутності.

Важливо виділити такі соціальні цілі компанії: формування позитивного сприйняття серед населення; підтримка інновацій у соціальній сфері через створення якісних умов праці; підвищення обізнаності споживачів щодо екологічних, економічних та соціальних аспектів послуг, а також репутації компанії; участь у соціальних проєктах, благодійності та спонсорстві; покращення умов праці та піклування про здоров'я співробітників; впровадження етичних стандартів ведення бізнесу та розвитку лідерських якостей.

Крім того, для "Нової Пошти" як провідної компанії в експрес-доставці, ділове спілкування є однією з ключових операційних потреб і важливим ресурсом. Воно забезпечує стабільність, злагодженість процесів, високу якість обслуговування клієнтів та формування внутрішньої корпоративної культури. Ефективна комунікація необхідна між різними відділами, керівництвом і працівниками, а також між центральним офісом та регіональними філіями. Дослідження показують, що хороша організаційна комунікація підвищує загальну продуктивність, знижує ризики непорозумінь або помилок, а також допомагає новим співробітникам адаптуватися до корпоративної культури. У "Новій Пошті" ділове спілкування сприяє координації логістики, підтримці корпоративних стандартів і цінностей, ефективному управлінню змінами та інноваціями, підвищенню мотивації та залученості персоналу, зменшенню конфліктів та посиленню прозорості.

Однак, великий розмір організації може спричинити певні проблеми та виклики. У великих компаніях зі складною багаторівневою структурою існує ризик перевантаження офіційних каналів комунікації, а також спотворення або

втрати інформації. Це, своєю чергою, може призвести до зниження ефективності, виникнення непорозумінь або збільшення кількості помилок у взаємодії як між працівниками, так і з клієнтами. Щодо внутрішньої атмосфери, в умовах швидких змін без належної комунікації співробітники можуть відчувати нестабільність, недостатньо інформації, опір змінам або навіть емоційне вигорання.

Отже, ділове спілкування в "Новій Пошті" є одним з найважливіших факторів, що впливає на результативність та стабільність діяльності компанії. Завдяки налагодженій системі комунікації поштові організації можуть ефективно координувати логістичні, адміністративні та сервісні процеси, підтримувати корпоративну культуру та підвищувати мотивацію працівників. Для "Нової Пошти" ефективне ділове спілкування – це не лише внутрішня справа, а й стратегічний інструмент у конкурентній боротьбі.

У "Новій Пошті" діє офіційна процедура подачі скарг для працівників та підрядників, що дає змогу подавати їх особисто або анонімно через різні доступні канали (електронна пошта, телефон, письмові звернення). Створено централізовану систему для реєстрації, розподілу, розгляду скарг та надання зворотного зв'язку. Також затверджено Порядок роботи "гарячої лінії" комплаєнс. Щоб запобігти корупційним ризикам, які можуть виникати через неефективне вирішення конфліктів інтересів, 18 липня 2019 року компанія запровадила Політику управління конфліктами інтересів. 23 червня 2023 року цю Політику було перетворено на Стандарт управління, мета якого залишається незмінною - забезпечити однакове розуміння працівниками позиції компанії щодо абсолютної нетерпимості до будь-яких проявів корупції.

При вивченні комунікацій на підприємстві насамперед важливо звернути увагу на цінності, якими керується компанія у своїй роботі.

Так, до основних цінностей ТОВ "Нова Пошта" відносяться наступні [14].

1) клієнт як найвища цінність - компанія завжди ретельно та пунктуально реагує на клієнтські звернення та потреби;

2) технологічність - технології допомагають організувати ефективні і безпечні виробничі процеси, які компанія прагне максимально автоматизувати та роботизувати. Саме технології дозволяють клієнтам отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни. ТОВ «Нова Пошта» активно вивчає та впроваджує найсучасніші світові технології, щоб бути конкурентним гравцем нового цифрового світу.

3) персонал - люди в «Нова пошта» надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість - основа спілкування в компанії, а помилка - це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань - частина корпоративної культури: точно в строк, без виключень. «Нова пошта» - це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри.

4) ефективність - синергія трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології забезпечує прибуток. Саме вона стимулює компанію до інвестицій та подальшого росту. В пріоритеті найефективніший шлях до максимального результату, спрощення процесів та мінімізація витрат, зі збереженням високої якості послуг.

5) реалізація Місії та втілення Цінностей Компанії.

Сучасні організації розглядають комунікаційну мережу як наріжний камінь системи управління, що гарантує злагоджену роботу усіх суб'єктів організаційних процесів, оптимізує обмін даними та допомагає досягати стратегічних завдань фірми. Комунікаційне адміністрування підприємства охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікації, котрі спільно формують цілісну систему інформаційного обміну та сприяють зростанню загальної ефективності діяльності компанії [13].

Комунікаційна структура ТОВ «Нова Пошта» має багат шаровий устрій, який включає офіційні та неофіційні шляхи передачі даних між

апаратом управління, персоналом, споживачами, партнерами та навколишнім середовищем. Правила та принципи етики Компанії «Нова пошта» базуються на загальнолюдських цінностях: гуманізму, милосердя, співчуття, чесності, взаємоповаги [14].

Чесність і принциповість у відносинах з державою, із власними працівниками, партнерами, клієнтами - основний критерій оцінки наших дій при сплаті податків до бюджету, виплаті грошової винагороди персоналу, створенні належних умов праці, укладенні угод, побудові операційних процесів [14].

Внутрішні комунікації спрямовані на забезпечення злагодженості роботи відділів, стимулювання працівників, а також підтримку корпоративного духу, що має значний вплив на формування єдиного командного середовища.

Зокрема, неприпустимі наступні дії: усні або письмові коментарі або «жарти» на тему релігії, раси, етнічної приналежності, статі або віку; сексуальні залицяння або прояви; жести або вислови насильницького характеру; погрози застосувати насилля. Їх джерелом можуть бути колеги, начальники, постачальники, підрядники або клієнти. Кожен із нас несе відповідальність за дотримання взаємоповаги на робочому місці [24].

Зовнішня комунікаційна діяльність фірми націлена на формування привабливого образу бренду, інформування клієнтів про доступні послуги, а також збирання зворотного зв'язку для покращення задоволеності клієнтів.

У складі комунікаційної системи підприємства виділяють такі ключові елементи:

1. Організаційні зв'язки, що проходять між структурними одиницями задля забезпечення швидкого керування процесами перевезення, опрацювання посилок, логістичного планування та адміністративних функцій. Ці взаємодії реалізуються як через формалізовані важелі (робочі наради, внутрішні мережеві портали, документообіг), так і через неформальні методи (особисті контакти та неофіційні консультації).

2. Цифрові засоби комунікації, які є невід'ємною частиною сучасної системи управління. Нова Пошта активно інтегрує цифрові платформи, мобільні програми та системи CRM для обміну відомостями між працівниками і клієнтами, а також для автоматизації типових взаємодій, що підвищує швидкість обслуговування та якість інформаційних потоків. Зокрема, мобільний застосунок компанії дає можливість користувачам відстежувати свої відправлення, отримувати сповіщення про статус доставки та взаємодіяти з сервісом у режимі реального часу, чим посилює прозорість комунікаційної взаємодії з клієнтами [4].

3. Комунікаційні заходи, спрямовані на зовнішнє середовище, охоплюють маркетингові взаємодії, діяльність у сфері зв'язків із громадськістю, рекламні кампанії та інформування громадськості через соціальні платформи та інші публічні рушії. Фірма проєктує свої зовнішні взаємодії, орієнтуючись на потреби цільових груп споживачів, активно застосовуючи інтерактивні механізми зворотного зв'язку для зчитування запитів клієнтів та формування гнучких планів взаємодії. Сюди відноситься планомірне висвітлення новин у мережах, інформаційні проєкти, що підкреслюють ключові переваги наданих сервісів, а також присутність на галузевих комунікаційних подіях.

На рис. 2.4 відображено основні цілі внутрішньої комунікації ТОВ «Нова Пошта». Внутрішні комунікації спрямовані на забезпечення ефективного обміну інформацією між працівниками, підтримку корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та координацію діяльності структурних підрозділів підприємства.

Вид комунікації	Цілі комунікації
Внутрішня офіційна	• вчасне та повне інформування співробітників; • постановка задач та їх контроль; • впровадження змін у поведінці співробітників; • управління станом, цілями та намірами працівників; • розвиток корпоративної культури; • налагодження плідної співпраці між департаментами.
Внутрішня неофіційна	• встановлення дружніх зв'язків між співробітниками; • підтримання командного духу; • підвищення мотивації та продуктивності праці; • обмін інформацією та досвідом між працівниками.

Рис. 2.4 Цілі внутрішньої комунікації ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [18].

У структурі комунікацій організації суттєве значення має також злиття цифрових рішень із внутрішніми процедурами управління кадрами та підвищенням їхньої кваліфікації. Запровадження інформаційних технологій для віддаленого навчання та професійного зростання працівників стимулює вдосконалення навичок команди, уніфікацію критеріїв обслуговування та створення спільного корпоративного поля для обміну знаннями та набутим досвідом [37].

На рис. 2.5 представлено комунікаційну систему ТОВ «Нова Пошта», яка включає офіційні та неофіційні канали взаємодії. Система забезпечує інформаційний обмін між керівництвом, працівниками та клієнтами, що сприяє оперативності управлінських рішень і підвищенню ефективності діяльності підприємства.



Рис. 2.5 Комунікаційна система Нової пошти

Джерело: складено автором

Ще однією важливою частиною внутрішньої комунікації стало відкриття штабів психологічної допомоги. Однією з цілей комунікації стала робота у напрямку вмотивування працівників [41].

Військове вторгнення 2022 року змусило компанію реагувати на нові виклики. Так, в березні 2022 року компанія завмерла з точки зору бюджететів: працювали з соціальними мережами, з Telegram, а також зі ЗМІ на безкоштовній основі; відключили рекламу у фейсбуці, але вийшли в Twitter та LinkedIn.

У квітні відновили бюджет на рекламу в соціальних мережах, оскільки побачили, що люди потроху почали налагоджувати своє щоденне життя. Тоді запустили акційний тариф “Речі з дому за кордон”, почали його рекламувати і цей тариф “зайшов”, оскільки був дуже актуальним.

В кінці квітня ми почали перемовини з телеканалами. Зараз ТОВ “Нова Пошта” активно співпрацює з СТБ та 1+1 [40].

Аналіз дієвості комунікаційних механізмів "Нової Пошти" демонструє, що їхня архітектура гнучко реагує на стрімкі трансформації у сфері логістики, швидкий технологічний прогрес та виклики, пов'язані з умовами зовнішнього середовища. Дана компанія підтримує необхідний обмін інформацією між усіма суб'єктами, залученими до її діяльності, що, своєю чергою, уможливорює оперативне ухвалення рішень з управління, створення прозорих потоків даних та зміцнення позицій на ринку послуг транспортування та складського обслуговування.

2.3. Проблеми та недоліки у комунікаціях підприємства

Фахівці відзначають, що ключова проблема поточної системи обміну інформацією в українських компаніях полягає у слабких зв'язках як зі споживачами, так і з постачальниками [34]. Саме тому, навіть за нинішнього рівня розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, цим підприємствам варто гнучкіше застосовувати різноманітні засоби спілкування. Способи

передачі інформації та спілкування бувають різноманітними (цифрові формати, онлайн-навчання, відеодзвінки, технічні інструкції, друковані матеріали). Під час створення нових ІТ-систем важливо приділяти увагу структурі та принципам функціонування корпоративних комунікаційних систем, їхньому супроводу та необхідним для цього ресурсам [22].

Щодо ресурсів, необхідних для вдосконалення комунікаційної системи сучасної компанії, варто підкреслити, що саме недостатнє фінансування є ключовою перепорою для впровадження інновацій у сфері ІТ на рівні українських підприємств [5]. Це зумовлено слабкою державною підтримкою, відсутністю власного капіталу підприємств, низькою привабливістю для закордонних інвесторів, а також нерозвиненістю інфраструктури інноваційного ринку, здатної задовольнити потреби компаній. Водночас, збір, систематизація, збереження, обробка та розповсюдження цінної й правдивої інформації вимагають істотних фінансових вкладень на рівні компанії [22].

Хоча галузь інформаційно-комунікаційних технологій в Україні розвивається досить швидкими темпами, стан інфраструктури зв'язку, зокрема доступ до мережі Інтернет, а отже, і до необхідних та актуальних даних на підприємствах країни, все ще залишаються проблемними [2].

Система комунікації ТОВ «Нова пошта» охоплює багато офіційних та неофіційних шляхів обміну інформацією (електронна пошта, внутрішні чати, зустрічі, корпоративні веб-ресурси тощо) [10]. Однак, навіть маючи розвинену систему зв'язку, компанія стикається з проблемами, що гальмують оперативність передачі даних.

Зокрема, у компанії «Нова пошта» діє досить широка та складна мережа внутрішнього спілкування, що загалом дозволяє персоналу ефективно обмінюватися інформацією; проте, незважаючи на добре організовану систему зв'язку, підприємство все одно страждає від різних труднощів, викликаних порушеннями в комунікаціях.

Існують поширені психологічні та соціальні перешкоди, які заважають вільному обміну даними між співробітниками й керівництвом. Наприклад,

бар'єр «уникнення» виникає, коли деякі працівники прагнуть уникнути безпосередніх бесід з керівниками, аби не отримувати «небажаних доручень». Часто вимоги керівництва сприймаються підлеглими як надмірно жорсткі або нереальні. Це спричиняє затримки в передачі ключових вказівок від керівників до виконавців або ж їхнє неповне донесення.

Бар'єр «авторитетності» полягає в тому, що деякі працівники довіряють виключно певним «авторитетним» джерелам (як правило, це їхній відділ або безпосередній керівник), ігноруючи іншу інформацію. В підсумку, деяка інформація взагалі не доходить до адресатів, що негативно позначається на спільній діяльності. Бар'єр «нерозуміння» з'являється через фонетичні, смислові, стилістичні чи логічні відмінності (наприклад, відмінності у словниковому запасі чи тональності повідомлення), які ускладнюють правильне розуміння інформації. Зрештою, ці психологічні бар'єри викликають затримки, спотворення змісту та формують напружену атмосферу в колективі.

Окрім індивідуальних перепон, у комунікаційній структурі «Нової пошти» виявлено низку системних прогалин.

Значний обсяг рутинних функцій та повторюваних завдань спонукає працівників не надто прагнути ділитися своїми ідеями чи зауваженнями з керівництвом. Багато хто вважає, що думку «рядового» працівника у масштабах великої компанії навряд чи візьмуть до уваги. Як наслідок, відсутність відгуку свідчить про низький ступінь залученості кадрів до управлінських процесів; підприємству доводиться витрачати додаткові кошти на пошук та навчання нових фахівців.

Крім того, деякі керівники обмежують рівень офіційних даних, що надаються підлеглим, змушуючи персонал покладатися на неофіційні канали (невпевненість породжує так зване «сарафанне радіо»). Це призводить до спотворення інформації під час багаторазової передачі, а співробітники починають підозрювати приховування даних з боку адміністрації. За відсутності офіційних роз'яснень, частина підлеглих самостійно ухвалює

рішення щодо робочих ситуацій, що потенційно може викликати помилки у діяльності.

Загалом «Нова пошта» об'єднує понад 40 тисяч співробітників та численні підрозділи, однак обмін даними між ними не завжди налагоджений. Команди часто концентруються виключно на власних завданнях і недостатньо взаємодіють із колегами з інших департаментів. Як результат, утворюються інформаційні «анклави»: знання та ресурси дублюються, а вирішення питань, що стосуються кількох функціональних зон, ускладнюється. Це веде до втрат робочого часу, оскільки працівники можуть не знати, до якого саме відділу звертатися, - що спричиняє затримки у робочих процесах та міжпідроздільні тертя.

Внутрішня комунікаційна система оперує численними засобами (месенджери, електронна пошта, телефон, внутрішні огляди, відеоінструкції тощо). Хоч кожен із цих інструментів є корисним, разом вони генерують інформаційний надлишок. Щодня персонал отримує сотні повідомлень і витрачає значну частину робочого часу на їхню обробку. Це спричиняє втрату концентрації на ключових завданнях та ризик пропустити щось важливе; до того ж, надмірність сигналів провокує виснаження і стрес, що негативно відбивається на загальній продуктивності.

Для злагодженої роботи кожен співробітник повинен усвідомлювати стратегічні орієнтири компанії. У великих структурах, включно з «Новою поштою», трапляється, що окремі працівники не до кінця розуміють ці цілі. Як наслідок, вони можуть встановлювати власні пріоритети, які часом суперечать загальній політиці фірми. Це призводить до розбіжностей між очікуваннями керівництва та фактичними результатами роботи підлеглих, знижує мотивацію та ефективність.

Керівний стиль наряду впливає на атмосферу у колективі. У «Новій пошті» спостерігається, що у тих відділах, де управління є авторитарним чи непрозорим, конфлікти виникають частіше. Підлеглі не почувуються впевнено, звертаючись по допомогу або висловлюючи власні ідеї до

керівників. Це погіршує якість роботи: команді стає важко вчасно виконувати завдання, погіршується моральний клімат та зростає плинність персоналу.

Якщо офіційні дані надходять із запізненням або неповністю, у колективі починають циркулювати непідтверджені чутки. У такому великому підприємстві, як «Нова пошта», важко оперативно контролювати весь потік відомостей. Непереверені факти швидко заповнюють інформаційні прогалини. Такі поголоси підривають довіру до менеджменту: персонал відчуває себе відчуженим від важливих процесів і вважає, що його недооцінюють.

Можемо говорити також про неузгодженість у комунікаціях. Так, на початку повномасштабного вторгнення багато співробітників ТОВ «Нова Пошта» перебували в стані шоку та зайняті евакуацією, тому зв'язок і продуктивність відділів фактично зупинилися. Компанії довелося оперативно вводити ротацію та графіки чергувань, аби забезпечити безперебійну роботу, - лише через два дні після початку війни було відновлено основні операції.

Частина співробітників, які перебувають у зоні бойових дій, втратили зв'язок, і їхнє місцезнаходження залишається невідомим для компанії. Це свідчить про труднощі в налагодженні ефективної внутрішньої комунікації в екстремальних умовах, що може призводити до затримок інформації та несвоєчасної реакції на непередбачувані ситуації.

Крім того, у 2025 році "Нова пошта" провела значну реорганізацію, внаслідок якої було суттєво скорочено штат відділу маркетингу та комунікацій. Декілька десятків спеціалістів із зовнішніх, внутрішніх та міжнародних зв'язків втратили роботу. У результаті, за зовнішні комунікації бренду тепер відповідає лише невелика команда фахівців. Експерти відзначають, що підтримувати масштабну мережу та високий рівень сервісу для великої кількості клієнтів такою малою командою є складно. Отже, надмірна економія на комунікаційних ресурсах може призвести до недостатнього інформування громадськості та зниження здатності компанії оперативно реагувати на запити аудиторії.

Ще однією проблемою в комунікації є недостатньо серйозне ставлення до скарг. Наприклад, у соціальних мережах "Нова пошта" відповідала на незадоволені повідомлення клієнтів жартами замість надання конструктивних пояснень. Ця практика була розкритикована в медіа як ознака нехтування реальними проблемами споживачів.

Крім того, під час війни "Нова пошта" опинилася в центрі інформаційних атак. Російська пропаганда поширювала неправдиві повідомлення про нібито військове використання логістичних можливостей компанії (наприклад, фейки про перевезення танків). Компанія була змушена спростовувати ці звинувачення та витратити зусилля на протидію дезінформації. Також шахраї неодноразово використовували бренд "Нової пошти" в обманних схемах – надсилали клієнтам підроблені повідомлення про виграші чи виплати від імені компанії. Такі атаки знижують довіру споживачів до комунікацій компанії та потребують постійного контролю інформаційного простору та своєчасних попереджень з боку офіційних джерел.

Зважаючи на вищезгадані проблеми, стає очевидним, що комунікаційні процеси в "Новій пошті" зіштовхуються із системними труднощами, спричиненими як внутрішньою організацією, так і людським фактором. Через відсутність належного зворотного зв'язку та прозорості персонал змушений покладатися на неформальні канали, що уповільнює ефективність обміну даними. Ситуація також значно ускладнюється зовнішніми обставинами, зокрема повномасштабне вторгнення мало численні прямі та опосередковані наслідки.

Враховуючи ці виклики, "Новій пошті" необхідно продовжувати вдосконалювати свої стратегії управління комунікаціями: зокрема, зміцнювати внутрішній інформаційний обмін, утримувати кваліфікованих співробітників у комунікаційній службі, а також розробляти механізми для швидкого та адекватного реагування на скарги, дезінформацію та технічні несправності.

Висновки до розділу 2

Було розглянуто діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта», зосередившись на особливостях організації комунікативного менеджменту усередні підприємства. Під час дослідження було встановлено, що компанія займає лідерські позиції на ринку логістичних послуг України, відзначає стабільний розвиток, що підтверджується зростанням ключових економічних показників.

Фінансовий аналіз показав позитивну тенденцію у збільшенні доходів і валового прибутку.

Проте виявлено деяке зниження чистого фінансового результату та рівня рентабельності, що може вказувати на внутрішні проблеми, пов'язані зі зростанням витрат і недостатньою ефективністю управління ресурсами.

Детальний аналіз комунікаційної системи дозволив зробити висновок про встановлення багаторівневої моделі ділового взаємодії, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти комунікації.

Компанія активно використовує сучасні цифрові технології, що забезпечує оперативну передачу інформації і покращує координацію між різними підрозділами.

Однак дослідження виявило кілька недоліків у системі комунікації.

Серед них - перевантаженість інформаційних потоків, недостатність практичної реалізації механізмів зворотного зв'язку, а також наявність бар'єрів у взаємодії. Крім того, спостерігається складність у координації різних структурних підрозділів, що є загальною проблемою для великих організацій.

Крім того, ураховувалося вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, геополітичні конфлікти та інформаційні ризики, які значно ускладнюють управління комунікаційними процесами та впливають на їх ефективність.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення заходів з покращення внутрішніх та зовнішніх комунікацій

Ефективність управлінської комунікації всередині організації значною мірою залежить від якості її внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків. Для такої компанії, як «Нова Пошта», сучасні ринкові умови та високі очікування клієнтів щодо рівня сервісу роблять необхідним постійне й систематичне вдосконалення комунікаційних підходів.

Щоб діяльність ТОВ «Нова Пошта» була ефективною, слід застосовувати системний підхід до комунікаційних процесів. Зокрема, необхідно розробити план дій, спрямованих на оновлення інформаційних потоків всередині компанії та покращення взаємодії із зовнішніми партнерами та клієнтами. Чітко визначена комунікаційна стратегія допоможе узгодити цілі та поліпшити координацію між структурними підрозділами[55].

Перш за все, слід створити план, що визначить цілі, методи та канали обміну інформацією на всіх рівнях компанії. Цей стратегічний документ (наприклад, план комунікацій з персоналом) забезпечить систематичне інформування працівників про кадрову політику, стратегічні зміни та нові проєкти. Координована комунікація допоможе уникнути подвоєння зусиль і непорозумінь, а також підвищить прозорість управлінських процесів.

Окрім того, важливо застосовувати різноманітні технологічні інструменти: внутрішні портали, корпоративні мобільні додатки, спільні чати, відеозв'язок та інше. Виключно електронна пошта є недостатньо ефективною. Наприклад, впровадження внутрішньої соціальної мережі або корпоративного чату може суттєво підвищити продуктивність (за даними McKinsey Global Institute, використання корпоративної соціальної мережі може збільшити продуктивність до 25%) [9]. Багатоканальність (платформи для чатів,

відеоконференції, інструменти для управління проєктами) сприяє швидкому обміну інформацією та більш тісній співпраці між командами.

Також варто впровадити практику регулярного оновлення інформації: проводити щотижневі зустрічі, надсилати електронні бюлетені, оновлювати новини на внутрішніх ресурсах або використовувати цифрові табло. Постійне інформування про хід проєктів, ринкові тенденції та досягнення компанії підвищує обізнаність і мотивацію співробітників.

Суттєве значення має заохочення культури відкритого діалогу: проведення опитувань, встановлення скриньок для пропозицій та регулярні зустрічі з керівництвом. Надання співробітникам можливості висловлювати свої зауваження та ідеї демонструє, що керівництво цінує їхню думку, і сприяє зростанню довіри. Уважне ставлення до зворотного зв'язку допоможе своєчасно виявляти проблеми та коригувати ухвалені рішення [41].

Крім того, варто проводити тренінги для персоналу та керівників для розвитку навичок ефективного спілкування (включно з умінням вирішувати конфлікти та якісно обслуговувати клієнтів). Таке навчання поліпшить якість міжособистісної взаємодії та допоможе встановити єдині стандарти внутрішнього обслуговування.

В цілому, комунікація має бути ясною та стислою. Варто уникати надмірної спеціалізованої термінології, використовувати прості формулювання та візуальні матеріали (інфографіку, схеми) для передачі складних повідомлень. Це допоможе мінімізувати непорозуміння та забезпечити однакове тлумачення інформації всіма працівниками. Важливим також є впровадження "політики відкритих дверей" і заохочення неформального спілкування між співробітниками. Регулярні зустрічі керівництва з персоналом створюють атмосферу довіри та прозорості, а підтримка спілкування "за кавою" або в чатах може сприяти виникненню нових ідей.

Для поліпшення зовнішніх комунікацій необхідно розробити єдину стратегію взаємодії з клієнтами, партнерами та широкою громадськістю.

Комунікаційна стратегія – це система планування та управління процесом взаємодії з цільовою аудиторією, спрямована на досягнення конкретних цілей. У сферах міжособистісного спілкування, бізнесу, політики та інших, вона використовується для максимально ефективної, переконливої та цілеспрямованої передачі інформації [48].

Від так, насамперед необхідно визначити цільові аудиторії (споживачів, корпоративних клієнтів, партнерів, ЗМІ) та розробити ключові повідомлення для кожної групи. Планування передбачає вибір відповідних каналів (офіційний сайт, соціальні мережі, мас-медіа, галузеві події, прямі зустрічі). Своєчасний зворотний зв'язок від аудиторій (опитування, анкети) має враховуватися для коригування комунікаційної тактики [61].

Також компанія повинна активно використовувати всі доступні канали: забезпечити присутність у цифрових медіа (оновлюваний сайт, сторінки в соцмережах) та у традиційних ЗМІ (пресрелізи, реклама). Наприклад, Nova Пошта може регулярно публікувати новини про свої послуги та досягнення, публікувати кейси клієнтів і реакцію на інновації. Цей багатоканальний підхід гарантує охоплення широких мас користувачів [48].

Рекомендується також реалізовувати рекламні кампанії, спеціальні акції і програми лояльності для залучення та утримання клієнтів. Паралельно необхідно зміцнювати бренд-комунікацію: розробити єдиний брендбук і проводити PR-активності для підвищення впізнаваності. Висвітлення соціально значущих ініціатив (наприклад, благодійних програм) у медіа також підвищує позитивний імідж [48].

Таким чином, запропонований комплекс заходів із вдосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікацій спрямований на створення прозорості і відкритої інформаційної системи в компанії. Зміцнення внутрішніх комунікацій підвищує командну ефективність та задоволеність працівників, а активна, скоординована зовнішня стратегія поліпшує репутацію організації і допомагає досягати бізнес-цілей.

Запропоновані кроки потребують поетапної реалізації, обов'язковою умовою якої є запровадження системи вимірювання їхньої результативності. Це передбачає розробку ключових показників ефективності комунікації (KPI), систематичний аналіз отриманих даних та внесення змін до плану дій відповідно до досягнутих результатів. Такий підхід дозволить «Новій Пошті» забезпечити послідовне та гнучке впровадження змін у комунікаційному менеджменті, що, у свою чергу, сприятиме зростанню загальної організаційної ефективності та посиленню конкурентних переваг підприємства.

3.2. Впровадження сучасних інструментів комунікативного менеджменту

У сучасних умовах швидких змін ринкового середовища та зростаючих вимог до ефективності управлінських процесів, компанія «Нова Пошта» стикається з необхідністю впровадження сучасних інструментів комунікативного менеджменту. Інноваційні комунікаційні технології та платформи відкривають нові можливості для вдосконалення інформаційного обміну як усередині підприємства, так і у взаємодії із зовнішніми зацікавленими сторонами [61].

Зокрема, інтеграція цифрових каналів, таких як електронна пошта, месенджери, корпоративні портали та системи відеоконференцій, сприяє не лише пришвидшенню обміну даними, але й покращенню якості співпраці між усіма учасниками бізнес-процесів. Запровадження таких засобів у сферу комунікативного менеджменту забезпечує можливість багатоканальної взаємодії: від офіційної переписки до оперативного вирішення актуальних питань[59].

Наприклад, використання сучасних технологій - електронної пошти, чатів, відеоконференцій та спеціалізованих платформ для командної роботи - значно розширює традиційні способи комунікації та гарантує швидкий та ефективний обмін інформацією між співробітниками та зовнішніми

партнерами. Сучасний комунікативний менеджмент охоплює широкий спектр технологічних та програмних рішень, головна мета яких полягає в автоматизації та оптимізації обмінних процесів. До таких інструментів належать системи електронного зв'язку, мобільні додатки, корпоративні мережі та аналітичні інструменти.

Серед ключових засобів виділяються електронна пошта, месенджери, програми для відеоконференцій, корпоративні портали та внутрішні соціальні мережі. Окрему увагу варто приділити цифровим платформам для внутрішньої комунікації, таким як корпоративні портали, внутрішні системи інтранет чи рішення для спільної роботи. Ці інструменти дозволяють об'єднати співробітників у єдиній інформаційній екосистемі, сприяють зменшенню інформаційних бар'єрів між департаментами, забезпечують швидкий доступ до актуальних даних і створюють передумови для оперативного виконання управлінських завдань.

Крім того, такі технології дозволяють вдосконалити документообіг, стандартизувати формати комунікації та мінімізувати ризики втрати важливої інформації [17].

Однак використання електронних пошт та меседжерів не є новаторськими рішеннями. Якщо змістити акцент на тенденції останніх років, то тут можемо говорити, наприклад про автоматизовані системи (SAP, Salesforce, HubSpot тощо), що централізують звернення клієнтів, дозволяють відстежувати історію контактів та координувати дії персоналу щодо обслуговування. Такий підхід не лише оптимізує зовнішні комунікації, а й формує базу для побудови багатоканальної стратегії комунікації з клієнтами, що є критично важливим для логістичної компанії з широкою мережею клієнтів різної категорії.

Ще однією провідною тенденцією є чат-боти та рішення на основі ШІ. Автоматизовані асистенти для клієнтів і працівників (чат-боти в Telegram, Facebook Messenger, в мобільному додатку тощо), що швидко відповідають на типові запити, звільняючи ресурси служби підтримки для складніших завдань.

Моніторинг та аналіз даних, що надходять із цифрових каналів, дозволяють оцінювати ефективність комунікаційних кампаній, виявляти слабкі місця у взаємодії з аудиторіями та оперативно коригувати стратегії. Важливою складовою є побудова зворотного зв'язку як через автоматизовані системи, так і через опитування співробітників та клієнтів для оцінки якості комунікаційних процесів [54].

Застосування наведених інструментів дозволяє досягти нових рівнів інтеграції інформації. Електронна пошта залишається ефективною для формалізації корпоративних повідомлень і документування рішень. Чати та месенджери забезпечують миттєвий діалог: вони зручні для обговорень поточних робочих питань і координації дій у режимі реального часу.

Зокрема, в сучасних проєктах дослідники відзначають практичну цінність чатів - наприклад, Viber-чат часто використовується як інструмент оперативного обміну інформацією між співробітниками та стимулює швидке інформування в екстрених ситуаціях [29]. Відеоконференції та онлайн-зустрічі дають можливість проводити наради за участю фахівців з різних локацій, що особливо актуально для компаній з широкою мережею відділень.

Корпоративні портали та соціальні платформи є важливими каналами для поширення внутрішніх новин, документів і напрацювань: вони об'єднують працівників і формують єдине інформаційне середовище організації. CRM-системи та чат-боти здатні обробляти великий потік запитів клієнтів (через сайти, соцмережі, контакт-центр), дозволяючи спеціалістам зосередитися на нестандартних ситуаціях. Зворотний зв'язок від користувачів цих каналів можна аналізувати за допомогою систем опитувань і моніторингу, що допомагає ідентифікувати вузькі місця в комунікаціях і оперативно їх усувати.

Не менш значущим є забезпечення навчання персоналу з використання новітніх комунікаційних інструментів. Регулярні тренінги, семінари та практичні заняття сприяють підвищенню комунікативної компетентності співробітників, що підсилює загальну комунікаційну спроможність організації. Такий підхід дозволяє мінімізувати опір змінам, підвищити

адаптивність персоналу до нових систем і створити сприятливий корпоративний клімат для обміну інформацією [6].

Для підприємства «Нова Пошта», яке оперує національною мережею логістичних відділень, застосування вищезазначених технологій має критично важливе значення. Інтегровані цифрові платформи дають змогу уніфікувати інформаційний потік між регіональними офісами та центральним апаратом. Наприклад, створення внутрішнього корпоративного порталу або спільних чатів забезпечить постійний зв'язок між різними підрозділами компанії та сприятиме єдиному розумінню цілей і процедур. Відповідно до методичних рекомендацій і корпоративних стандартів, належна організація внутрішніх комунікацій значно підвищує рівень залучення співробітників та покращує корпоративну культуру. Тому паралельно з технічним впровадженням важливо проводити інформаційно-освітні заходи: навчати працівників користуватися новими сервісами, пояснювати переваги прозорості комунікації.

Щодо зовнішніх комунікацій, для «Нової Пошти» характерне широке застосування цифрових і маркетингових інструментів. Компанія активно використовує соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn), месенджери та веб-сервіси для взаємодії з клієнтами і громадськістю. Автоматизовані CRM-рішення і чат-боти дозволяють оперативно реагувати на запити користувачів (стеження за відправленнями, зміни замовлень тощо). Також застосовуються email-розсилки і PR-кампанії для брендингу та просування нових послуг. Таким чином, маркетингові комунікації підприємства побудовані за принципом омніканальності: клієнт отримує узгоджений інформаційний досвід через різні платформи та засоби зв'язку.

Варто зауважити, що інноваційні технології на основі штучного інтелекту (штучні асистенти, розумні алгоритми аналізу даних) стають невід'ємною складовою сучасних інструментів комунікаційного менеджменту. Наприклад, чат-бот на сайті чи в мобільному додатку «Нової Пошти» може автоматично інформувати клієнтів про статус відправлень або відповідати на типові запитання, розвантажуючи контакт-центр. Аналогічно,

внутрішні AI-чати здатні надавати співробітникам швидкі консультації щодо процедур чи графіку роботи. Це підвищує оперативність комунікацій та дозволяє концентрувати людські ресурси на творчих або складних завданнях.

Системи аналітики і зворотного зв'язку мають доповнювати перелічені інструменти. Використання платформ для опитувань співробітників і клієнтів дозволить «Новій Пошті» оцінювати ефективність комунікаційних каналів у реальному часі. Моніторинг соціальних мереж і відгуків дає змогу відстежувати громадську думку та своєчасно реагувати на іміджеві виклики. Таким чином, системний аналіз даних про комунікацію перетворюється на основу для коригування стратегії та вдосконалення практик комунікативного менеджменту.

Упровадження новітніх інструментів потребує послідовного планування. Для «Нової Пошти» рекомендується розпочинати з аудиту поточних каналів та визначення пріоритетних задач комунікації. Наприклад, можна поетапно розгортати внутрішній портал, вхідні CRM-системи для клієнтів і єдину платформу для відеоконференцій. Особливу увагу слід приділяти навчальним семінарам, щоб персонал освоїв нові засоби зв'язку. Важливо також забезпечити інтеграцію нових інструментів із існуючими бізнес-процесами та дотримуватися стандартів інформаційної безпеки.

З метою конкретизації пропонованих заходів розроблено план впровадження сучасних інструментів комунікативного менеджменту для ТОВ «Нова Пошта», що включає три пріоритетні напрями:

- модернізацію внутрішньої комунікаційної інфраструктури;
- впровадження CRM-платформи;
- розробка AI-чат-бота для клієнтського обслуговування.

Ключові напрями цифрової трансформації підприємства, їхні витрати на впровадження та прогнозований економічний ефект підсумовано в ДОДАТКУ А

Сукупний бюджет впровадження на перший рік становить від 4 040 000 до 5 060 000 грн. Ця сума є прийнятною для підприємства з річним чистим доходом понад 44 млн тис. грн (дані 2024 року) і складає менше 0,012% від загального доходу. Строк окупності заходів оцінюється у 18-24 місяці з урахуванням ефектів від зростання виручки, скорочення операційних витрат та підвищення задоволеності клієнтів.

Отже, впровадження сучасних інструментів комунікативного менеджменту має здійснюватися комплексно та системно, з урахуванням специфіки діяльності підприємства «Нова Пошта» та потреб усіх зацікавлених сторін. Інтеграція CRM-систем, цифрових платформ для внутрішньої взаємодії, сучасних каналів зовнішньої комунікації, аналітичних інструментів та навчання персоналу сприятиме формуванню адаптивної, прозорої та ефективної комунікаційної системи, що підвищить управлінську ефективність та зміцнить позиції підприємства на ринку.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Управлінська комунікація в організації суттєво впливає на якість внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків. Для ТОВ «Нова Пошта» сучасні ринкові умови та високі очікування клієнтів вимагають постійного підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Для забезпечення ефективності роботи ТОВ «Нова Пошта» необхідно системно підходити до організації комунікаційних процесів та розробити комплекс заходів для модернізації інформаційних потоків всередині компанії та взаємодії з зовнішніми учасниками. Чітка стратегія комунікацій дозволить узгодити цілі та підвищити координацію дій між різними підрозділами.

Перш ніж приступати до дій, потрібно створити план, який визначить цілі, методи та способи передачі інформації на всіх рівнях організації. Стратегічний документ, наприклад, «план HR-комунікацій», забезпечить системний зв'язок працівників з кадровою політикою, змінами в стратегії та

новими ініціативами. Координація комунікацій допоможе уникнути повторних зусиль, непорозумінь та підвищити прозорість управління.

Важливо використовувати різноманітні технологічні засоби, такі як інтранет-портал, корпоративні мобільні додатки, спільні чати та відеозв'язок. Обмежуватися лише електронною поштою неефективно, оскільки корпоративні соціальні мережі або чати можуть значно підвищити продуктивність праці. Використання багатоканального підходу, який включає чат-платформи, відеоконференції та інструменти управління проєктами, сприятиме швидкому обміну інформацією та підвищенню рівня співпраці в команді.

Крім того, слід впровадити регулярні оновлення – щотижневі зустрічі, електронні інформаційні розсилки та оновлення новин на сайті або цифрових табло. Знання про поточні проєкти, тенденції в галузі та досягнення сприяє підвищенню обізнаності та мотивації працівників.

Слід також стимулювати відкритий діалог: проводити опитування, створювати «скриньки ідей» та організовувати регулярні зустрічі між працівниками та керівництвом. Відкрите висловлення зауважень та пропозицій відображає зацікавленість керівництва у думках співробітників та сприяє зростанню довіри. Активне розглядання відгуків дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи у прийняті рішення.

Варто також організувати тренінги для працівників та менеджерів, спрямовані на розвиток навичок ефективного спілкування, зокрема вирішення конфліктів та обслуговування клієнтів. Таке навчання покращить якість взаємодії та допоможе створити єдині стандарти сервісу.

Комунікація повинна бути чіткою та ефективною: відмовитися від жаргону, застосовувати прості формулювання та візуальні засоби для передачі інформації. Такий підхід зменшує можливість непорозумінь і забезпечує однакове трактування повідомлень. Важливо запровадити «політику відкритих дверей» та стимулювати неформальні розмови серед працівників. Регулярні

зустрічі керівництва зі співробітниками сприяють зростанню довіри та прозорості, а неформальне спілкування - появи нових ідей.

Для вдосконалення зовнішнього спілкування потрібно створити єдину стратегію взаємодії з клієнтами, партнерами та громадськістю. Комунікативна стратегія є системою планування та управління процесами спілкування з аудиторією з метою досягнення певних цілей. Перш за все слід визначити цільові групи (споживачів, корпоративних клієнтів, партнерів, ЗМІ) та сформулювати ключові повідомлення для кожної з них. Планування включає вибір каналів комунікації (офіційний сайт, соціальні мережі, масові медіа, галузеві заходи, прямі зустрічі). Зворотній зв'язок від аудиторії необхідно використовувати для внесення потрібних змін у стратегію комунікації.

Компанія має активно використовувати всі доступні канали: бути присутньою в цифрових медіа (сайт, сторінки в соцмережах) та у традиційних ЗМІ (пресрелізи, реклама). Регулярне публікування новин про послуги, досягнення та інновації підсилюватиме присутність у медіапросторі. Такий багатоканальний підхід забезпечує широке охоплення аудиторії.

Рекомендується також проводити рекламні кампанії, спеціальні акції, програми лояльності для залучення й утримання клієнтів. Паралельно варто зміцнювати бренд-комунікацію: розробити єдиний брендбук та організовувати PR-активності для підвищення впізнаваності. Висвітлення ініціатив (наприклад, благодійних програм) у медіа підвищує імідж компанії.

Запропоновані заходи з удосконалення комунікації спрямовані на створення прозорої, відкритої інформаційної системи в компанії. Покращення внутрішніх комунікацій підвищить командну ефективність і задоволеність працівників, а активна зовнішня стратегія зміцнить репутацію компанії й сприятиме досягненню бізнес-цілей. Для втілення таких змін необхідно поетапно впроваджувати заходи й оцінювати їх результативність. Зокрема, слід визначити ключові показники ефективності (KPI) і регулярно аналізувати отримані результати, вносячи коригування до плану дій.

Висновки до розділу 3

Ефективність управління комунікаційними процесами на підприємстві значно залежить від злагодженості внутрішніх і зовнішніх потоків інформації, їх структурованості та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Аналіз, проведений під час дослідження, показав, що доцільно впроваджувати системний підхід у вдосконалення комунікацій. Такий підхід поєднує організаційні рішення, сучасні технологічні інструменти та розвиток корпоративної культури.

Розроблений комплекс заходів має на меті покращення прозорості управлінських процесів, ефективність обміну інформацією та створення єдиного середовища для передачі даних.

Серед ключових елементів - впровадження багатоканальних комунікацій, які поєднують традиційні та цифрові засоби взаємодії. Особливу увагу приділяється формуванню умов для відкритого діалогу між щоденно працюючими та керівництвом. Це сприяє зростанню довіри, залученості персоналу та покращенню якості прийняття управлінських рішень.

Використання сучасних інструментів комунікативного менеджменту - цифрових платформ, CRM-систем, технологій автоматизації - допомагає оптимізувати потоки інформації та підвищити ефективність взаємодії з клієнтами.

Також використання аналітичних систем та механізмів зворотного зв'язку дозволяє відстежувати результативність комунікацій та вносити необхідні зміни в управлінські дії вчасно.

Економічний аналіз запропонованих заходів підтвердив їх обґрунтованість і ефективність.

Витрати на їх реалізацію виявилися виправданими, оскільки зростання продуктивності праці, скорочення операційних витрат та підвищення задоволеності клієнтів компенсують витрати.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досліджено значення комунікативного менеджменту для діяльності ТОВ «Нова Пошта» та визначено напрями його покращення.

Комунікативний менеджмент розглянуто як важливу частину управління підприємством, без якої неможлива злагоджена робота підрозділів, швидке прийняття рішень і якісне обслуговування клієнтів. Для такої масштабної компанії, як «Нова Пошта», ефективна комунікація має особливе значення, адже щодня підприємство працює з великою кількістю клієнтів, працівників і партнерів.

Під час аналізу встановлено, що компанія має значний масштаб діяльності. У 2024 році в ТОВ «Нова Пошта» працювало 34 106 осіб, а кількість жінок на керівних посадах становила 1 501 особу, або 28,2% управлінського складу. Такі показники підтверджують, що підприємство потребує чіткої, швидкої та зрозумілої системи внутрішньої комунікації.

Фінансові результати також свідчать про активний розвиток компанії. Чистий дохід зріс із 23 687 034 тис. грн у 2023 році до 44 779 857 тис. грн у 2025 році. Валовий прибуток збільшився з 4 410 502 тис. грн до 9 495 148 тис. грн. Водночас чистий прибуток у 2025 році зменшився на 37% порівняно з 2024 роком, що показує потребу не лише в розширенні діяльності, а й у кращій організації внутрішніх процесів.

У процесі дослідження було виявлено основні проблеми в комунікаціях підприємства: перевантаження працівників інформацією, недостатньо налагоджений зворотний зв'язок, складність взаємодії між окремими підрозділами, а також вплив зовнішніх ризиків, зокрема воєнних дій та інформаційних атак.

Для покращення ситуації запропоновано створити більш єдиний і зрозумілий інформаційний простір для працівників, упорядкувати канали внутрішнього зв'язку, активніше використовувати цифрові платформи, CRM-

системи, чат-боти та мобільні сервіси. Також доцільно посилити зворотний зв'язок із працівниками й клієнтами та проводити навчання персоналу з ділової комунікації.

Запропоновані заходи дадуть змогу зменшити кількість помилок у передаванні інформації, пришвидшити обмін даними між підрозділами, покращити якість обслуговування клієнтів і підвищити ефективність роботи персоналу. У підсумку це сприятиме зміцненню позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг та підвищенню стійкості компанії в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемович М. Роль комунікативного менеджменту в організації. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31957/2/PGNAP_2020_Artemovych_M-The_role_of_communicative_185-186.pdf (дата звернення: 11.03.2026)
2. Бавико О. Є. Синхронізація розвитку ринку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні з глобальними трендами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 272-282.
3. Баган Н., Собчишин В., Дяченко В., Власенко Л. Роль комунікативного менеджменту у процесі формування та розвитку організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 307-311.
4. Безкоровайна Л.О. Удосконалення комунікаційної політики підприємств сфери послуг. URL: https://test.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/31411/1/Diplom075_Bezkorovayna_Cherniavska.pdf (дата звернення: 15.03.2026)
5. Босак А. О. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. №576. С. 16-22.
6. Беляєва Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. URL: bz
7. Васильченко Л.С. Сутність та сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 27-30.
8. Внутрішні комунікації: 5 способів покращити інформаційний потік в компанії. URL: <https://hurma.work/blog/vnutrishni-komunikacziyi-5-sposobiv-pokrashhiti-informacziijnij-potik-v-kompaniyi> (дата звернення: 16.03.2026)

9. *Внутрішні комунікації: план розробки для HR.* URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/7nvyjpryu1-vnutrshn-komunkats-plan-rozrobki-dlya-hr> (дата звернення: 08.03.2026)
10. Вітряна Є.В. *Формування ефективних комунікаційних процесів в організації.* URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f245547f-5c5c-4f3a-b9f8-64dc0867a40a> (дата звернення: 12.03.2026)
11. Горпинич О.В., Архипова А.О. *Соціологія масових комунікацій та медіапланування: навчальний посібник.* К.: Державний університет телекомунікацій, 2018. 255 с.
12. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. *Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник.* Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. 224 с.
13. Гусаковська Т.О., Войт Б.Р. *Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування.* URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-3_0-pages-323_328.pdf (дата звернення: 03.03.2026)
14. *Ділова етика і комплаєнс.* URL: <https://novaposhta.ua/corporate-code-of-ethics/>
15. *Додаткові послуги.* URL: <https://site-assets.novapost.com/6c263ee0-d93e-4e8d-8042-e4ca03fa3cb6.pdf> (дата звернення: 06.03.2026)
16. Заболотна А. М., Серпухов М. Ю. *Побудова корпоративних комунікацій зі стейкхолдерами підприємства ІТ-галузі на зовнішньому ринку.* *Бізнес Інформ.* 2020. №11. С. 411-417.
17. *Засоби внутрішньої комунікації: визначення, типи + приклади.* URL: <https://www.getguru.com/uk/reference/internal-communication-tools> (дата звернення: 19.03.2026)
18. *Звіт зі сталого розвитку 2022.* Київ. 172 с. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf (дата звернення: 18.03.2026)

19. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf> (дата звернення: 12.03.2026)
20. Знайдіть Microsoft Teams для свого бізнесу. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-business-options> (дата звернення: 11.03.2026)
21. Зінорук А. *Сутність поняття «Комунікативні уміння»*. URL: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/255778/256392> (дата звернення: 11.03.2026)
22. Каражия Е.А. *Проблеми та передумови формування ефективної системи комунікаційного забезпечення підприємств в Україні*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/82.pdf (дата звернення: 11.03.2026)
23. Ковальчук А.Ю. *Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»)*. URL: http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/7370/%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%20%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%90_.pdf (дата звернення: 01.03.2026)
24. Кодекс корпоративної етики Нової пошти. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf
25. Комунікативний менеджмент. URL: <https://binpo.com.ua/wp-content/uploads/2023/03> (дата звернення: 05.03.2026)
26. Комунікативний менеджмент. URL: <https://en.ppt-online.org/323420>
27. *Комунікації рітейлу під час війни. Кейс Нова пошта: Ми повинні залишатися людьми*. URL: <https://rau.ua/news/olena-plahova-nova-poshta-1> (дата звернення: 01.03.2026)
28. Крупська В. О. *Впровадження Укрпоштою нових послуг як умова гідної конкуренції на ринку послуг поштового зв'язку*. 2014. С. 103-107.

29. Лавриненко С.О., Зелінська А.М., Бездітко О.Є. *Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. С. 46-56
30. Мазник Л., Драган О., Турчина М. *Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості. Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 60-69
31. Масштабне скорочення в «Новій пошті»: йдуть десятки фахівців і топменеджерка. URL: https://24tv.ua/business/skorochennya-noviy-poshti-kogo-torknutsya-zvilnennya-kompaniyi_n2856940 (дата звернення: 02.03.2026)
32. Материнська О.А. *Комунікація в менеджменті: навчально-методичний посібник*. Вінниця: ВДПУ імені М. Коцюбинського, 2024. 112 с.
33. Мережа «Нова пошта». URL: <https://elita.org.ua/merezha-nova-poshta/> (дата звернення: 11.03.2026)
34. Метеленко Н. Г. *Основи побудови комунікаційної системи руху та регламентації потоку інформації промислового підприємства. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: збірник наукових праць*. 2010. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sim/2010/p1_31.pdf (дата звернення: 11.03.2026)
35. Назаренко С.А., Матюшенко Н. Р. *Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 40-41
36. Нова пошта сьогодні. URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/> (дата звернення: 07.03.2026)
37. Нова пошта: логістичні послуги. URL: <https://mocotms.com/portfolio-items/nova-poshta> (дата звернення: 11.03.2026)
38. «Нова пошта» попередила про шахрайські повідомлення у месенджерах нібито від імені компанії. URL: <https://ms.detector.media/kiberbezpeka/post/28344/2021-10-22-nova-poshta-poperedyla-pro-shakhrayski-povidomlennya-u-mesendzherakh-nibyto-vid-imeni-kompanii> (дата звернення: 14.03.2026)

39. «Нова пошта» почала тролити дописи в соцмережах зі скаргами на свою роботу. URL: <https://patrioty.org.ua/blogs/nova-poshta-pochala-trolyty-dopysy-v-sotsmerezkh-zi-skarhamy-na-svoiu-robotu-402327.html> (дата звернення: 04.03.2026)
40. Олена Плахова, Нова пошта: Зараз ми доставляємо швидше, ніж до війни. URL: <https://rau.ua/news/nova-poshta-dostavljaemo-shvidshe> (дата звернення: 04.03.2026)
41. Осієк Д. Олена Плахова, Нова пошта: Зараз ми доставляємо швидше, ніж до війни. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/personalii/nova-poshtadostavljaemo-shvidshe> (дата звернення: 12.03.2026)
42. Оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій підприємства. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 137-150.
43. Політика приватності та використання файлів cookie. URL: <https://novaposhta.ua/more/privacy-policy> (дата звернення: 05.03.2026)
44. Поняття і предмет комунікаційного менеджменту. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/2-55472564/55472564#4> (дата звернення: 02.03.2026)
45. Поняття та типологія інформаційно-комунікаційного менеджменту. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14919> (дата звернення: 20.03.2026)
46. Ракетний обстріл терміналу «Нової пошти»: розпропаганда поширює дезінформацію. URL: <https://anticor-kharkiv.org/our-work/raketnyy-obstril-terminalu-novoi-poshty-rospropahanda-poshyriiue-dezinformatsiiu> (дата звернення: 11.03.2026)
47. Розробка чат-ботів в Telegram. URL: <https://netpeak.ua/ua/services/telegram-chatbot> (дата звернення: 02.03.2026)
48. Роєнко І. *Маркетингові комунікації в діяльності підприємств*. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1e10ac30-3c44-4fa7-bd3b-87d4c40a002e> (дата звернення: 02.03.2026)

49. Система зв'язку. URL: <https://www.vpnunlimited.com/ua/help/cybersecurity/communications-system> (дата звернення: 04.03.2026)
50. Служби доставки в Україні: короткий огляд. URL: <https://ua.weblium.com/blog/sluzhbi-dostavki-v-ukrayini> (дата звернення: 01.03.2026)
51. Сумець О. *Характеристичні моменти сучасної парадигми комунікативного менеджменту. Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 246-256.
52. Суть, значення та функції комунікативного менеджменту. URL: <https://studfile.net/preview/6272821/page:2> (дата звернення: 11.03.2026)
53. ТОВ «Нова пошта». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718 (дата звернення: 11.03.2026)
54. Управління комунікаційною політикою суб'єкта господарювання для потреби забезпечення його кадрової безпеки та цілей стратегічного розвитку. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17329403346343.pdf> (дата звернення: 10.03.2026)
55. Усе, що потрібно знати про створення стратегії внутрішньої комунікації. URL: <https://www.chanty.com/blog/uk/internal-communication-strategy-uk> (дата звернення: 09.03.2026)
56. Фундаментальний маркетинг: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс].: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 362 с.
57. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. 123 с.
58. Шевчук І.Б. Бізнес у соціальних мережах: навч. посіб. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2021. 219 с.

59. Шматковська Т., Коробчук Т. *Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів*. URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-13-3-2023/suchasni-informatsiyni-ta-komunikatsiyni-tekhnologiyi-v-modelyuvanni-biznes-protsesiv> (дата звернення: 08.03.2026)
60. Що таке SERM і як працює управління репутацією в пошукових системах. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-serm-i-yak-pratsyue-upravlinnya-reputatsieyu-v-poshukovikh-sistemakh/#2> (дата звернення: 15.03.2026)
61. Що таке комунікаційна стратегія та як її побудувати? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/shho-take-komunikacijna-strategiya-ta-yak-ii-pobuduvati> (дата звернення: 15.03.2026)
62. Як бізнесу взаємодіяти з клієнтами в месенджерах. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2020/09/04/664723> (дата звернення: 17.03.2026)
63. Apple WWDC 2020: A Version of Intelligent Tracking Prevention is coming to the app world. URL: <https://www.adexchanger.com/privacy/applewwdc-2020-a-version-of-intelligent-tracking-prevention-is-coming-to-the-appworld> (дата звернення: 12.03.2026)
64. Introduction to Rasa Open Source & Rasa Pro. URL: <https://legacy-docs-oss.rasa.com/docs/rasa> (дата звернення: 01.03.2026)
65. Marketing Hub Enterprise. URL: <https://www.hubspot.com/products/marketing/enterprise> (дата звернення: 03.03.2026)
66. Microsoft Teams launches to take on Slack in the workplace. URL: <https://www.theverge.com/2016/11/2/13497992/microsoft-teams-slack-competitor-features> (дата звернення: 10.03.2026)
67. Promotional Plan. URL: <https://www.activecampaign.com/glossary/promotional-plan> (дата звернення: 03.03.2026)

68. Sales Software. URL: <https://www.hubspot.com/products/sales> (дата звернення: 05.03.2026)
69. Standards of Practice for Investor Relations. URL: https://media.corporate-ir.net/media_files/priv/27585/standards_practice.pdf (дата звернення: 02.03.2026)
70. The role of organizational communications in ensuring of the efficiency of activity in the conditions of modern business. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/2220> (дата звернення: 21.03.2026)
71. The Submarine. URL: <https://www.paulgraham.com/submarine.html>
72. Understanding the Power of a Brand Name. URL: <https://hispanicad.com/news/understanding-power-brand-name-report> (дата звернення: 18.03.2026)
73. Webster's International CD-ROM Encyclopedia'99. Washington: Multimedia 2000 and Webster's publishing, 1999. URL: <http://elektr.opt.dysk> (дата звернення: 23.03.2026)

ДОДАТОК А

Напрям	Суть	Орієнтовні витрати на впровадження	Загальний бюджет першого року	Очікуваний ефект
Модернізація внутрішньої комунікаційної інфраструктури	Пропонується розгортання Microsoft Teams. Програма забезпечує чат у робочій області, відеоконференції, зберігання файлів та інтеграцію з іншими сервісами.	Ліцензія Microsoft Teams Business Standard -180-200 грн/користувача/місяць ($\approx 1\,000\,000$ грн/рік при 5 000 користувачах);Налаштування та інтеграція -350 000-500 000 грн (одноразово);Навчання персоналу (500 осіб) -120 000-150 000 грн	1 470 000 - 1 650 000 грн	Скорочення часу прийняття рішень на 25-30%;Зменшення витрат на відрядження на 15%;Зростання eNPS на 10-15 пунктів
Впровадження CRM-платформи	Впровадження єдиної CRM для централізованого управління клієнтами, автоматизації комунікацій, аналітики та відстеження NPS.	Ліцензія HubSpot (Enterprise) -2 400-3 000 USD/місяць;Міграція та налаштування - 400 000-600 000 грн;Навчання (150 осіб) - 80 000-100 000 грн	1 680 000 - 2 100 000 грн	Зростання retention на 8-12%;Збільшення повторних звернень на 10-15%;Скорочення часу відповіді до 6-8 годин;Зростання крос-продажів на 5-7%
Розробка AI-чат-бота для	Розробка чат-бота (Rasa або GPT API),	Розробка -250 000-350 000 грн;API-витрати -30 000-50 000	890 000 - 1 310 000 грн	Автоматизація 40-55% звернень;Скорочення часу

клієнтського обслуговування	інтегрованого в сайт, мобільний додаток і Telegram. Функції: відстеження посилок, відповіді на запити, передача оператору, збір фідбеку.	грн/місяць;Підтримка -20 000-30 000 грн/місяць		відповіді до 1-2 хв;Зниження навантаження на персонал на 15-20%;Зростання CSAT на 10-12%
--	--	---	--	---