

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

**Пояснювальна записка**  
до кваліфікаційної роботи  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему  
**«УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЙ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти  
4 курсу групи ХарМОМГ22-1з  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій міського  
господарства»

Крістіна СВЯТЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник Марина НОВІКОВА

(прізвище та ініціали)

Рецензент Ірина ТЕРНОВА

(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування  
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій міського  
господарства»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**проф. Новікова М. М.**

---

«02» березня 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Святенко Крістіни Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління комунікаційною діяльністю компанії»
  2. Керівник роботи Новікова Марина Миколаївна, д-р. екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03, від 23.04.2026 р. № 352-03
- Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
  4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні засади управління комунікаційною діяльністю компанії. Розділ 2. Аналіз результатів діяльності та управління комунікаціями ТОВ «Нова пошта». Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління комунікаційною діяльністю ТОВ «Нова пошта».
  5. Перелік графічного матеріалу 1. Характеристика роботи. 2. Класифікація комунікацій у діяльності компанії. 3. Система комунікаційних зв'язків компанії. 4. Сучасні інструменти управління комунікаційною діяльністю компанії. 5. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта». 6. Аналіз структури операційних та адміністративних витрат ТОВ «Нова Пошта». 7. Оцінка внутрішніх та зовнішніх комунікацій ТОВ «Нова Пошта». 8. SWOT-аналіз комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта». 9. Напрями удосконалення комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта». 10. Етапи

впровадження системи Customer Experience Management у ТОВ «Нова Пошта». 11. Очікувані результати впровадження системи Customer Experience Management у ТОВ «Нова Пошта». 12. Висновки.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади управління комунікаційною діяльністю компанії	02.03.2026-26.03.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз результатів діяльності та управління комунікаціями ТОВ «Нова пошта»	27.03.2026-20.04.2026	виконано
4.	Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління комунікаційною діяльністю ТОВ «Нова пошта»	21.04.2026-10.05.2026	виконано
5.	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	виконано
8.	Попередній захист	12.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026	

**Здобувач(ка) вищої освіти** \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Крістіна СВЯТЕНКО**  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Марина НОВІКОВА**  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ .....	7
1.1. Сутність, роль та види комунікацій в діяльності компанії.....	7
1.2. Особливості управління комунікаційною діяльністю компанії.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	37
2.1. Аналіз основних показників діяльності компанії.....	37
2.2. Аналіз та оцінка управління комунікаційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» .....	48
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	59
3.1. Напрями удосконалення комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	59
3.2. Розробка та обґрунтування впровадження системи управління клієнтським досвідом у ТОВ «Нова Пошта» .....	68
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та зростання конкуренції на ринку логістичних послуг ефективна комунікаційна діяльність є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства. Якість взаємодії з клієнтами, оперативність обміну інформацією та ефективність використання цифрових каналів комунікації безпосередньо впливають на рівень задоволеності споживачів, їх лояльність та конкурентоспроможність компанії. Особливої актуальності ці питання набувають для ТОВ «Нова Пошта» як лідера ринку експрес-доставки України, діяльність якого ґрунтується на постійній взаємодії з мільйонами клієнтів через різноманітні комунікаційні канали. У зв'язку з цим дослідження теоретичних і практичних аспектів управління комунікаційною діяльністю та розробка рекомендацій щодо її удосконалення є актуальним науковим і практичним завданням.

Дослідження питань пов'язаних з управлінням комунікаційною діяльністю компанії розглядалися у працях таких дослідників як: Альошин Д. Є., Балабанова Л. В., Войт Б. Р., Гудзь О. Є., Дем'яненко Т. І., Долгальова О., Каражия Е. А., Кириченко С. О., Маковецька І. М., Новікова М. М., Палеха Ю. І., Почепцов Г. Г., Семенець О. О та багатьох інших. Але незважаючи на численні дослідження за даним напрямком, проблеми управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств залишаються актуальними.

Метою кваліфікаційної роботи є проведення дослідження особливостей управління комунікаційною діяльністю компанії.

Завданнями роботи є:

- дослідити сутність, роль та види комунікацій в діяльності компанії;
- визначити особливості управління комунікаційною діяльністю компанії;
- провести аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова пошта»;

- провести аналіз та оцінку управління комунікаційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта»;
- визначити напрями удосконалення комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління комунікаційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт дослідження – процес управління комунікаційною діяльністю компанії.

Предмет дослідження – соціально-економічні закономірності управління комунікаційною діяльністю компанії.

Методи дослідження, які були використані при написанні кваліфікаційної роботи є методи аналізу, синтезу, спостереження, оцінювання, групування тощо.

Практичне значення одержаних результатів проведеного дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління комунікаційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта».

Апробація результатів роботи була проведена на IV Всеукраїнській науковій конференції здобувачів освіти та молоді «Data-driven в економіці, бізнесі та HR-інжинірингу у стратегії цифрової трансформації інноваційного розвитку України» 15 травня 2026 року (м. Хмельницький).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ

### 1.1. Сутність, роль та види комунікацій в діяльності компанії

В умовах сучасної економіки комунікації набувають особливого значення як один із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств. Зростання конкуренції, прискорення цифровізації бізнес-процесів, розвиток інформаційних технологій та підвищення вимог споживачів до якості обслуговування обумовлюють необхідність формування дієвої системи комунікацій, здатної забезпечити своєчасний обмін інформацією між усіма учасниками господарської діяльності. Саме тому питання управління комунікаційною діяльністю компанії посідає важливе місце в сучасній теорії та практиці менеджменту.

Поняття «комунікація» походить від латинського слова *communicatio*, що означає повідомлення, передавання або обмін інформацією. У загальному розумінні комунікація являє собою процес передавання інформації від одного суб'єкта до іншого з метою досягнення взаєморозуміння та координації спільних дій. У менеджменті комунікації розглядаються як механізм забезпечення інформаційної взаємодії між окремими працівниками, структурними підрозділами, керівництвом організації та зовнішнім середовищем.

Значний внесок у дослідження комунікаційних процесів здійснили зарубіжні науковці. Так, М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі визначають комунікації як процес обміну інформацією між двома або більше особами, що забезпечує розуміння переданого повідомлення та створює основу для прийняття управлінських рішень [18]. На думку П. Друкера, ефективність діяльності організації значною мірою залежить від якості комунікацій між

працівниками та керівництвом, оскільки саме інформація виступає основним ресурсом управління [38]. Відомий дослідник менеджменту Г. Мінцберг підкреслював, що більша частина робочого часу менеджера пов'язана саме з виконанням комунікаційних функцій, які забезпечують координацію діяльності організації та взаємодію із зовнішнім середовищем [43].

Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження комунікацій в управлінні зробили В. Гриньова, О. Кузьмін, С. Мочерний, Ф. Хміль та інші. Зокрема, О. Кузьмін розглядає комунікації як процес обміну інформацією між елементами організації, спрямований на досягнення поставлених цілей та забезпечення ефективного функціонування системи менеджменту [14]. Ф. Хміль зазначає, що комунікації є необхідною передумовою реалізації всіх управлінських функцій, оскільки забезпечують зв'язок між плануванням, організацією, мотивацією та контролем [29].

Розвиток теорії комунікацій тісно пов'язаний з еволюцією управлінської науки. На різних етапах розвитку менеджменту роль комунікацій трактувалася по-різному, що знайшло відображення у формуванні відповідних наукових підходів.

Для наочності основні етапи розвитку наукових підходів до комунікацій доцільно узагальнити в таблиці 1.1 [6; 39; 42].

Таблиця 1.1

### **Еволюція підходів до розуміння комунікацій в управлінні організацією**

Підхід	Представники	Основне розуміння комунікацій
Класичний	Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер	Передавання наказів та контроль виконання
Поведінковий	Е. Мейо, Ч. Барнард, Д. МакГрегор	Засіб міжособистісної взаємодії та мотивації персоналу
Системний	Л. фон Бергаланфі, Г. Саймон	Інформаційний зв'язок між елементами системи та зовнішнім середовищем
Інформаційний	К. Шеннон, В. Уївер	Процес обміну інформацією та подолання інформаційних шумів
Цифровий	Сучасні концепції цифрового менеджменту	Багатоканальна взаємодія на основі цифрових технологій

На етапі становлення класичної школи менеджменту наприкінці XIX – на початку XX століття комунікації розглядалися переважно як інструмент передавання розпоряджень та контролю виконання завдань. Представники класичного менеджменту – Ф. Тейлор, А. Файоль та М. Вебер – приділяли увагу формалізації управлінських процесів, чіткому розподілу повноважень і створенню ієрархічної системи інформаційних потоків. У межах цього підходу комунікації мали переважно односторонній характер і були спрямовані від керівництва до виконавців.

Подальший розвиток управлінської думки пов'язаний із формуванням поведінкового підходу. Дослідження Е. Мейо, Ч. Барнарда, Д. МакГрегора та інших науковців продемонстрували важливість міжособистісної взаємодії, соціально-психологічного клімату та неформальних комунікацій в організації. У цей період комунікації починають розглядатися як механізм формування мотивації, розвитку командної роботи та забезпечення взаєморозуміння між працівниками.

У другій половині XX століття поширення набув системний та інформаційний підходи, відповідно до яких організація розглядається як відкрита система, що постійно обмінюється інформацією із зовнішнім середовищем. Комунікації починають трактуватися як стратегічний ресурс управління, від якого залежить якість прийняття рішень та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

На сучасному етапі розвитку менеджменту формується цифровий підхід до управління комунікаціями. Його особливістю є використання інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ, соціальних мереж, CRM-систем, технологій Big Data та штучного інтелекту для забезпечення взаємодії між компанією та її стейкхолдерами. За таких умов комунікації стають не лише інструментом управління, а й одним із ключових джерел конкурентних переваг підприємства.

У науковій літературі комунікації розглядаються не лише як процес передавання інформації, а і як важливий інструмент формування

організаційної культури, підтримки корпоративних цінностей та розвитку взаємовідносин із зацікавленими сторонами. Завдяки комунікаціям забезпечується координація діяльності структурних підрозділів, узгодження управлінських рішень, формування позитивного іміджу компанії та підвищення рівня лояльності клієнтів.

Роль комунікацій у діяльності компанії є багатогранною. Насамперед вони виконують інформаційну функцію, яка полягає у зборі, обробці та поширенні інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Водночас комунікації реалізують координаційну функцію, забезпечуючи узгодженість дій окремих працівників і підрозділів підприємства. Не менш важливою є мотиваційна функція, оскільки через комунікаційні канали працівники отримують інформацію про цілі організації, результати своєї діяльності та можливості професійного розвитку.

Особливого значення набуває інтеграційна функція комунікацій, яка сприяє формуванню єдиного інформаційного простору підприємства та забезпечує взаємодію між усіма учасниками управлінського процесу. Крім того, комунікації виконують контрольну функцію, оскільки забезпечують зворотний зв'язок між керівниками та підлеглими, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та коригувати діяльність організації.

Важливість комунікацій значно зросла в умовах цифрової трансформації бізнесу. Сучасні підприємства активно використовують електронні канали зв'язку, корпоративні інформаційні системи, соціальні мережі, CRM-платформи та інші цифрові інструменти для забезпечення ефективної взаємодії із працівниками, клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. У результаті комунікаційна діяльність перетворюється на стратегічний ресурс компанії, що впливає на її конкурентоспроможність, репутацію та ринкову вартість.

Незалежно від сфери діяльності підприємства ефективність комунікацій значною мірою визначається якістю організації комунікаційного процесу. У

науковій літературі комунікаційний процес розглядається як послідовність дій, спрямованих на передавання інформації від відправника до отримувача з метою формування спільного розуміння повідомлення.

Класична модель комунікації передбачає наявність таких основних елементів: відправника інформації, повідомлення, каналу передавання інформації, отримувача та зворотного зв'язку. Відправник формує повідомлення та кодує його у певну форму, зрозумілу для адресата. Повідомлення передається через відповідний канал комунікації, після чого отримувач здійснює його декодування та інтерпретацію. Завершальним елементом процесу виступає зворотний зв'язок, який дозволяє оцінити ступінь розуміння повідомлення та ефективність комунікації в цілому.

Важливий внесок у розвиток теорії комунікацій зробили К. Шеннон і В. Уївер, які розробили модель комунікації, що стала основою подальших досліджень інформаційного обміну. Відповідно до їх концепції, на якість комунікації впливають різноманітні шуми, які можуть спотворювати зміст повідомлення та знижувати ефективність передавання інформації [45].

Для розуміння сутності комунікацій важливим є дослідження структури комунікаційного процесу.

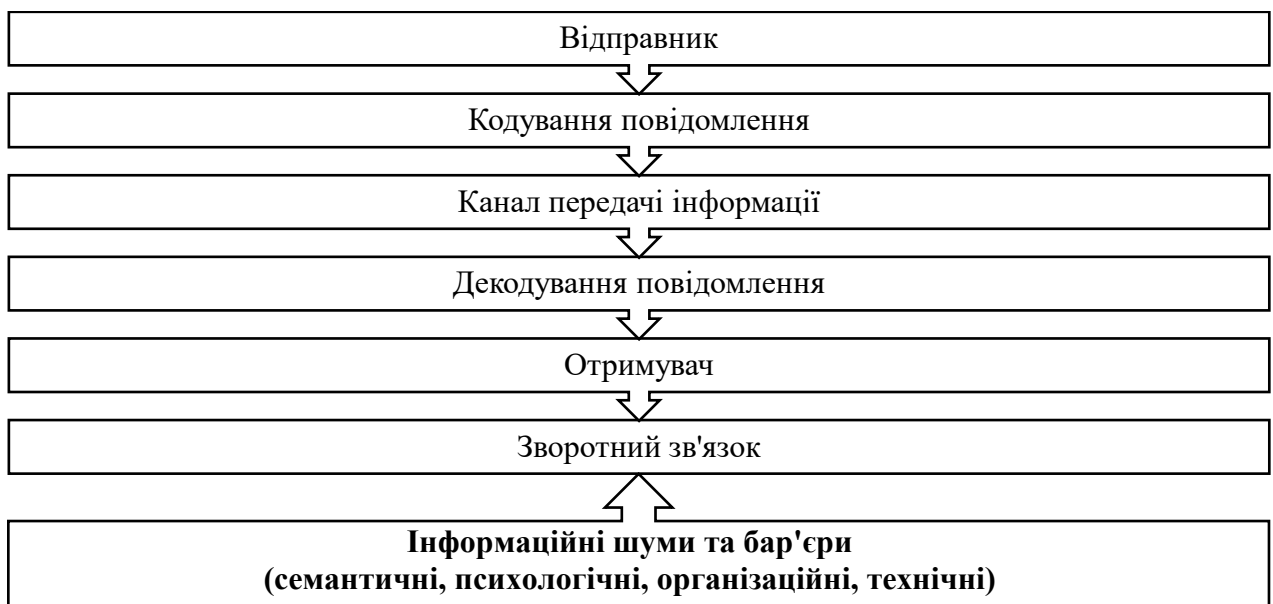


Рис. 1.1. Структура комунікаційного процесу на основі моделі К. Шеннона та В. Уївера

У діяльності сучасних компаній до основних комунікаційних бар'єрів належать семантичні, організаційні, психологічні, культурні та технічні перешкоди. Семантичні бар'єри виникають через різне трактування понять та термінів учасниками комунікації. Організаційні бар'єри обумовлені недоліками організаційної структури, надмірною кількістю рівнів управління або недостатньою регламентацією інформаційних потоків. Психологічні бар'єри можуть бути пов'язані з недовірою, конфліктами або особистісними особливостями працівників. Для забезпечення ефективності комунікаційного процесу керівництво компанії повинно приділяти увагу розвитку каналів зворотного зв'язку, удосконаленню інформаційних систем, підвищенню комунікаційних компетентностей персоналу та впровадженню сучасних цифрових технологій обміну інформацією.

Різноманітність завдань, які виконують комунікації в організації, обумовлює існування численних підходів до їх класифікації. Узагальнена класифікація комунікацій у діяльності компанії наведена у таблиці 1.2 [7; 14; 21; 22].

Таблиця 1.2

### Класифікація комунікацій у діяльності компанії

Критерій класифікації	Вид комунікацій	Приклад
За середовищем здійснення	Внутрішні	Комунікація між відділеннями та керівництвом
	Зовнішні	Взаємодія з клієнтами та партнерами
За напрямом руху інформації	Вертикальні	Накази керівництва, звіти працівників
	Горизонтальні	Координація між функціональними підрозділами
	Діагональні	Взаємодія працівників різних підрозділів та рівнів
За рівнем формалізації	Формальні	Накази, інструкції, регламенти
	Неформальні	Особисте спілкування працівників
За способом передачі	Усні	Наради, переговори
	Письмові	Листування, звіти
	Електронні	Електронна пошта, месенджери
За кількістю учасників	Міжособистісні	Спілкування менеджера та працівника
	Групові	Робочі зустрічі команд
	Масові	Інформаційні повідомлення для всього персоналу
За технологічною основою	Традиційні	Телефонні дзвінки, паперові документи
	Цифрові	CRM-системи, мобільні додатки, чат-боти

Найбільш поширеним є поділ комунікацій на внутрішні та зовнішні. Внутрішні комунікації охоплюють інформаційні зв'язки між працівниками, структурними підрозділами та рівнями управління підприємства. Основною метою внутрішніх комунікацій є забезпечення координації діяльності персоналу, узгодження управлінських рішень, формування корпоративної культури та підтримка організаційної єдності.

Зовнішні комунікації забезпечують взаємодію компанії із зовнішнім середовищем, зокрема клієнтами, постачальниками, інвесторами, органами державної влади, громадськими організаціями та засобами масової інформації. Вони спрямовані на формування позитивного іміджу підприємства, підтримання ділової репутації та забезпечення конкурентних переваг на ринку.

За напрямом руху інформації внутрішні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні. Вертикальні комунікації здійснюються між різними рівнями управління та можуть бути низхідними і висхідними. Низхідні комунікації передбачають передавання розпоряджень, інструкцій, планів та нормативних документів від керівництва до виконавців. Висхідні комунікації забезпечують надходження інформації про результати діяльності, проблеми та пропозиції від працівників до керівників.

Горизонтальні комунікації виникають між працівниками або структурними підрозділами одного управлінського рівня. Їх основне призначення полягає у координації діяльності, вирішенні поточних виробничих завдань та забезпеченні міжфункціональної взаємодії. Діагональні комунікації поєднують працівників різних підрозділів та рівнів управління, сприяючи оперативному обміну інформацією та прискоренню процесу прийняття рішень.

За ступенем формалізації виділяють формальні та неформальні комунікації. Формальні комунікації здійснюються відповідно до встановленої організаційної структури та регламентованих процедур підприємства. До них належать службові записки, накази, звіти, інструкції, регламенти та інші

офіційні документи. Неформальні комунікації базуються на міжособистісних відносинах працівників і функціонують поза межами офіційних інформаційних каналів. Хоча неформальні комунікації можуть сприяти швидкому поширенню інформації, вони нерідко стають джерелом чуток та викривлення повідомлень.

Залежно від способу передавання інформації розрізняють усні, письмові та електронні комунікації. Усні комунікації реалізуються через особисті зустрічі, переговори, наради, телефонні розмови та презентації. Їх перевагою є можливість оперативного отримання зворотного зв'язку. Письмові комунікації забезпечують документальне підтвердження інформації та сприяють її точному збереженню. Електронні комунікації базуються на використанні сучасних цифрових технологій і включають електронну пошту, корпоративні портали, месенджери, CRM-системи та соціальні мережі.

Особливої актуальності в сучасних умовах набувають цифрові комунікації, які дозволяють підприємствам підтримувати постійний контакт із клієнтами та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Використання цифрових каналів сприяє підвищенню швидкості обміну інформацією, розширенню аудиторії комунікацій та зниженню витрат на їх реалізацію.

Таким чином, комунікації є невід'ємним елементом функціонування будь-якої компанії та виступають важливим інструментом реалізації управлінських функцій. Різноманітність видів комунікацій дозволяє забезпечувати ефективну взаємодію як всередині організації, так і з її зовнішнім середовищем, що є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасній теорії менеджменту комунікації розглядаються не лише як окремий інформаційний процес, а як наскрізна функція, що забезпечує реалізацію всіх основних управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю. Будь-яке управлінське рішення набуває практичного значення лише тоді, коли воно належним чином доведене до виконавців,

забезпечене зворотним зв'язком і інтегроване в систему внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків підприємства.

Планування потребує комунікацій для збору та аналізу інформації про ринок, клієнтів, конкурентів і внутрішні ресурси компанії. Організаційна функція передбачає розподіл повноважень, координацію дій підрозділів і регламентацію інформаційних потоків. Мотивація реалізується через інформування працівників про цілі, очікування, результати діяльності та систему винагород. Контроль неможливий без отримання своєчасних даних про виконання планів і відхилення від встановлених показників. Таким чином, комунікації виконують інтегруючу роль, пов'язуючи всі елементи системи управління в єдиний механізм [14; 29].

З позицій сучасного менеджменту важливо розрізняти інформаційний обмін і комунікацію як процес створення спільного розуміння. Передавання повідомлення ще не гарантує досягнення управлінської мети. Ефективна комунікація передбачає, що адресат правильно інтерпретував зміст повідомлення, прийняв необхідне рішення або виконав очікувану дію. Саме тому в практиці управління значна увага приділяється якості формулювання повідомлень, вибору каналів комунікації та організації зворотного зв'язку.

Цифровізація бізнесу суттєво змінила характер комунікаційної діяльності компаній. Якщо традиційні комунікації були переважно лінійними та централізованими, то сучасні цифрові комунікації мають мережевий, інтерактивний і багатоканальний характер. Компанії використовують електронну пошту, корпоративні портали, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), месенджери, соціальні мережі, чат-боти, мобільні застосунки та інші цифрові інструменти для взаємодії з працівниками, клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами.

Перевагами цифрових комунікацій є висока швидкість обміну інформацією, можливість персоналізації повідомлень, розширення охоплення аудиторії та накопичення даних для подальшої аналітики. Водночас цифрові канали створюють нові виклики: інформаційне перевантаження, ризики

кібербезпеки, фрагментацію комунікаційних потоків, необхідність постійного моніторингу репутації в онлайн-середовищі та потребу в узгодженні повідомлень у різних каналах.

Для сервісних компаній, до яких належить ТОВ «Нова Пошта», цифрові комунікації мають особливе значення, оскільки значна частина взаємодії з клієнтами відбувається дистанційно. Онлайн-трекінг відправлень, автоматичні повідомлення, мобільні застосунки, підтримка через месенджери та соціальні мережі формують клієнтський досвід і безпосередньо впливають на рівень задоволеності споживачів. У таких умовах комунікаційна діяльність перестає бути допоміжною функцією й перетворюється на стратегічний ресурс, що впливає на конкурентоспроможність компанії [41; 44].

На відміну від виробничих підприємств, сервісні компанії характеризуються високою інтенсивністю контактів із клієнтами та значною роллю людського фактору в створенні цінності послуги. Тому внутрішні та зовнішні комунікації в таких компаніях тісно взаємопов'язані.

Ефективні внутрішні комунікації забезпечують швидке поширення операційної інформації, стандартизацію обслуговування, координацію роботи підрозділів і формування єдиних корпоративних стандартів взаємодії з клієнтами. Недоліки внутрішніх комунікацій можуть призводити до затримок обробки замовлень, суперечливих повідомлень клієнтам, зростання кількості помилок і конфліктних ситуацій.

Зовнішні комунікації сервісних компаній охоплюють не лише маркетингові повідомлення, а й щоденну операційну взаємодію: інформування про статус послуги, обробку звернень і скарг, підтримку клієнтів, комунікацію в кризових ситуаціях. Для логістичних операторів критично важливими є оперативність, точність і узгодженість повідомлень у всіх точках контакту з клієнтом.

Сучасний підхід до управління сервісними комунікаціями передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії в єдину систему. Клієнт має отримувати однакову та несуперечливу інформацію незалежно від того, чи звертається він

через мобільний застосунок, сайт, контакт-центр, відділення або соціальні мережі. Така інтеграція потребує узгоджених бізнес-процесів, єдиних стандартів комунікації та централізованого управління даними про клієнтів.

Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного універсального підходу до трактування поняття «комунікаційна діяльність компанії». Частина дослідників акцентує увагу на процесі передавання інформації [18; 45], інші – на управлінській координації [14; 29], маркетинговій взаємодії з ринком [23; 41] або формуванні відносин зі стейкхолдерами [22]. Узагальнення цих підходів дозволяє розглядати комунікаційну діяльність як системний комплекс процесів, каналів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного інформаційного обміну та формування взаєморозуміння між компанією та її внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами.

Під комунікаційною діяльністю компанії доцільно розуміти цілеспрямовану, організовану та керовану систему процесів і інструментів обміну інформацією між підприємством та його внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами, що забезпечує координацію діяльності, підтримку управлінських рішень, формування корпоративної репутації та досягнення стратегічних цілей.

Отже, комунікації є невід’ємним елементом функціонування будь-якого підприємства та виконують інформаційну, координаційну, мотиваційну, інтеграційну і контрольну функції. Різноманітність їх видів дозволяє забезпечувати ефективну взаємодію як всередині організації, так і з її зовнішнім середовищем. У сучасних умовах цифровізації комунікаційна діяльність перетворюється на стратегічний ресурс компанії, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень клієнтської задоволеності, ділову репутацію та конкурентоспроможність підприємства. Встановлення теоретичної сутності, ролі та видів комунікацій створює основу для подальшого дослідження особливостей управління комунікаційною діяльністю компанії.

## 1.2. Особливості управління комунікаційною діяльністю компанії

В умовах посилення конкуренції, розвитку цифрових технологій та зростання ролі інформації у забезпеченні ефективності бізнесу комунікаційна діяльність підприємства перетворюється на один із ключових об'єктів управління. Якщо раніше комунікації розглядалися переважно як допоміжний інструмент передачі інформації, то сьогодні вони виступають важливим стратегічним ресурсом, який забезпечує координацію діяльності організації, формування корпоративної культури, підтримку взаємовідносин із клієнтами та іншими стейкхолдерами, а також створення конкурентних переваг підприємства.

У сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття «управління комунікаційною діяльністю». Це пояснюється міждисциплінарним характером даної категорії, яка поєднує елементи менеджменту, маркетингу, організаційної поведінки, інформаційного менеджменту та теорії комунікацій.

На думку О. Є. Кузьміна та О. Г. Мельник, управління комунікаціями є складовою управлінської діяльності, спрямованою на забезпечення ефективного обміну інформацією між усіма елементами організаційної системи [14]. Схожої позиції дотримується Ф. І. Хміль, який розглядає комунікації як основу реалізації всіх управлінських функцій та необхідну умову координації діяльності персоналу [29].

Зарубіжні дослідники також наголошують на стратегічному значенні управління комунікаціями. Зокрема, П. Друкер зазначав, що ефективне управління неможливе без налагодженого інформаційного обміну між працівниками та керівництвом організації, а головним завданням менеджера є створення умов для продуктивної комунікації [38]. На думку С. Роббінса та М. Коултера, система комунікацій забезпечує інтеграцію всіх структурних елементів організації та сприяє досягненню її стратегічних цілей [44].

Управління комунікаційною діяльністю доцільно розглядати як складову загальної системи менеджменту підприємства. Його роль полягає у забезпеченні цілеспрямованого формування, координації та контролю інформаційних потоків, які виникають як усередині організації, так і у процесі її взаємодії із зовнішнім середовищем. Фактично комунікаційний менеджмент виступає сполучною ланкою між усіма функціональними підсистемами підприємства та забезпечує їх узгоджену діяльність.

Місце управління комунікаційною діяльністю в системі менеджменту визначається його тісним взаємозв'язком із класичними управлінськими функціями. Планування потребує отримання та обробки інформації щодо внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Організація передбачає створення ефективних каналів інформаційного обміну між структурними підрозділами та працівниками. Мотивація реалізується через комунікаційні механізми інформування, переконання та формування корпоративних цінностей. Контроль неможливий без своєчасного отримання інформації про результати діяльності та забезпечення зворотного зв'язку.

Відповідно до сучасних наукових підходів основною метою управління комунікаційною діяльністю є забезпечення ефективної взаємодії між компанією та її внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Реалізація цієї мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних завдань.

До основних завдань управління комунікаційною діяльністю компанії належать:

- забезпечення своєчасного та достовірного інформаційного обміну між усіма учасниками комунікаційного процесу;
- координація діяльності структурних підрозділів та окремих працівників;
- формування ефективної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- підтримка позитивного іміджу та ділової репутації компанії;
- розвиток корпоративної культури та підвищення рівня залученості

персоналу;

- забезпечення якісного зворотного зв'язку із клієнтами та іншими зацікавленими сторонами;

- підтримка процесів прийняття управлінських рішень;

- підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Особливістю сучасного етапу розвитку комунікаційного менеджменту є його стратегічна спрямованість. Якщо традиційно основна увага приділялася організації інформаційного обміну, то сьогодні управління комунікаціями дедалі більше орієнтується на формування довгострокових відносин із різними групами стейкхолдерів. У зв'язку з цим об'єктом управління стають не лише інформаційні потоки, а й комунікаційна поведінка організації, корпоративна репутація, бренд роботодавця, клієнтський досвід та цифрова присутність компанії.

Суттєвий вплив на розвиток комунікаційного менеджменту здійснює цифровізація бізнесу. Впровадження сучасних інформаційних технологій сприяє появі нових каналів взаємодії, розширює можливості персоналізації комунікацій та забезпечує оперативне отримання зворотного зв'язку від різних груп зацікавлених осіб. У результаті управління комунікаційною діяльністю набуває комплексного характеру та охоплює як традиційні, так і цифрові форми взаємодії.

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити управління комунікаційною діяльністю компанії як цілеспрямований процес планування, організації, координації та контролю інформаційної взаємодії між підприємством і його внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, спрямований на забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей.

Таким чином, управління комунікаційною діяльністю є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, яка забезпечує узгодженість управлінських процесів, підтримує ефективну взаємодію між усіма

учасниками господарської діяльності та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства. Реалізація зазначених завдань здійснюється через виконання відповідних управлінських функцій, характеристика яких потребує окремого розгляду.

Ефективність комунікаційної діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління нею. Незалежно від галузі діяльності компанії управління комунікаціями здійснюється через реалізацію загальних функцій менеджменту, які адаптуються до специфіки інформаційної взаємодії між підприємством та його стейкхолдерами. Такий підхід дозволяє забезпечити системність комунікаційної діяльності, узгодженість інформаційних потоків та досягнення стратегічних цілей організації.

У науковій літературі управління комунікаційною діяльністю переважно розглядається як послідовний процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль комунікаційних процесів [14; 29]. Кожна із зазначених функцій виконує окрему роль у забезпеченні ефективної взаємодії між підприємством та його внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Для узагальнення змісту основних управлінських функцій у сфері комунікацій доцільно використати таблицю 1.3 [14; 29; 43].

Таблиця 1.3

### **Функції менеджменту в управлінні комунікаційною діяльністю компанії**

Функція управління	Характеристика в комунікаційній діяльності
Планування	Визначення цілей комунікацій, цільових аудиторій, каналів та інструментів взаємодії
Організація	Формування системи комунікаційних зв'язків, розподіл відповідальності та ресурсів
Мотивація	Стимулювання ефективної участі працівників у комунікаційних процесах
Контроль	Моніторинг результатів комунікаційної діяльності та коригування відхилень

Планування є вихідною функцією управління комунікаційною діяльністю та створює основу для реалізації всіх наступних управлінських дій. Його сутність полягає у визначенні цілей комунікацій, встановленні

пріоритетів взаємодії із зацікавленими сторонами, виборі комунікаційних каналів та розробленні відповідних заходів.

На етапі планування підприємство визначає, які саме комунікаційні завдання необхідно вирішити для досягнення стратегічних і поточних цілей. Наприклад, для зовнішніх комунікацій такими цілями можуть бути підвищення впізнаваності бренду, формування позитивної репутації, покращення взаємодії з клієнтами або збільшення лояльності споживачів. У сфері внутрішніх комунікацій цілі можуть стосуватися підвищення рівня залученості персоналу, покращення координації між підрозділами або розвитку корпоративної культури.

Важливим елементом планування є ідентифікація цільових аудиторій. Компанія повинна чітко визначати групи стейкхолдерів, на які спрямовуються комунікаційні заходи. До таких груп можуть належати працівники, клієнти, партнери, постачальники, інвестори, представники державних органів та місцевих громад.

Наступним етапом є вибір комунікаційних каналів та інструментів взаємодії. У сучасних умовах підприємства використовують поєднання традиційних та цифрових каналів комунікації, що дозволяє забезпечити максимальне охоплення аудиторії та підвищити ефективність передачі інформації.

Результатом реалізації функції планування є формування комунікаційної політики або комунікаційної стратегії підприємства, яка визначає загальні принципи взаємодії зі стейкхолдерами та напрями розвитку комунікаційної діяльності.

Після визначення цілей та планів підприємство переходить до організації комунікаційної діяльності. Дана функція передбачає створення необхідних умов для реалізації комунікаційних процесів, розподіл повноважень між працівниками та підрозділами, а також формування системи інформаційних потоків.

Організація комунікацій охоплює визначення відповідальних осіб за

окремі напрями взаємодії, розроблення внутрішніх регламентів та стандартів комунікації, створення необхідної інформаційної інфраструктури та впровадження сучасних засобів інформаційного обміну.

Особливого значення набуває організація внутрішніх комунікацій, оскільки саме вони забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів підприємства. Недостатня узгодженість інформаційних потоків може призводити до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та зниження загальної ефективності діяльності організації.

В умовах цифровізації бізнесу організація комунікаційної діяльності передбачає використання корпоративних інформаційних систем, CRM-платформ, систем електронного документообігу, корпоративних порталів та інших цифрових інструментів, які забезпечують оперативність та надійність інформаційної взаємодії.

Мотивація як функція управління спрямована на формування зацікавленості працівників в ефективній реалізації комунікаційних процесів. Навіть за наявності сучасних інформаційних технологій та добре організованих каналів зв'язку результативність комунікацій значною мірою залежить від готовності працівників до відкритого обміну інформацією та співпраці.

У контексті управління комунікаційною діяльністю мотивація передбачає створення умов для розвитку комунікаційної культури, стимулювання зворотного зв'язку, залучення персоналу до обговорення управлінських рішень та підтримку атмосфери довіри в колективі.

Сучасні компанії дедалі частіше використовують механізми нематеріальної мотивації, серед яких важливе місце займають корпоративні заходи, програми розвитку персоналу, внутрішні інформаційні платформи та системи визнання досягнень працівників. Такі інструменти сприяють зміцненню внутрішніх комунікацій та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату.

Особливу роль мотивація відіграє в управлінні змінами, коли необхідно

забезпечити підтримку нових управлінських рішень з боку працівників та мінімізувати можливий опір організаційним перетворенням.

Завершальною функцією управління комунікаційною діяльністю є контроль, який забезпечує оцінювання результатів реалізації комунікаційних заходів та визначення ступеня досягнення поставлених цілей.

Контроль передбачає систематичний моніторинг стану комунікаційних процесів, аналіз ефективності використання комунікаційних каналів, оцінювання якості зворотного зв'язку та виявлення проблемних аспектів інформаційної взаємодії.

У практиці сучасного менеджменту контроль комунікаційної діяльності базується на використанні системи кількісних та якісних показників. До таких показників можуть належати швидкість реагування на звернення клієнтів, рівень задоволеності персоналу комунікаціями, показники залученості працівників, охоплення інформаційних повідомлень, інтенсивність взаємодії в цифрових каналах та інші індикатори.

Важливим результатом реалізації функції контролю є формування рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної політики підприємства. Отримана інформація використовується для коригування планів, удосконалення каналів взаємодії та підвищення ефективності комунікаційної діяльності в майбутньому.

У сучасних умовах господарювання організація не може функціонувати ізольовано від зовнішнього середовища, а тому управління комунікаційною діяльністю повинно забезпечувати одночасно ефективну взаємодію всередині підприємства та підтримання конструктивних відносин із зовнішніми стейкхолдерами. Ефективність комунікаційної діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки збалансованою та узгодженою є система його внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

З позицій системного підходу комунікаційна система підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують формування, передавання, обробку та використання інформації для

досягнення цілей організації. Основними складовими такої системи виступають внутрішні та зовнішні комунікації, що утворюють єдиний інформаційний простір компанії.

Для наочності структуру комунікаційних зв'язків підприємства доцільно представити у вигляді схеми (рис. 1.2) [14; 32; 36].

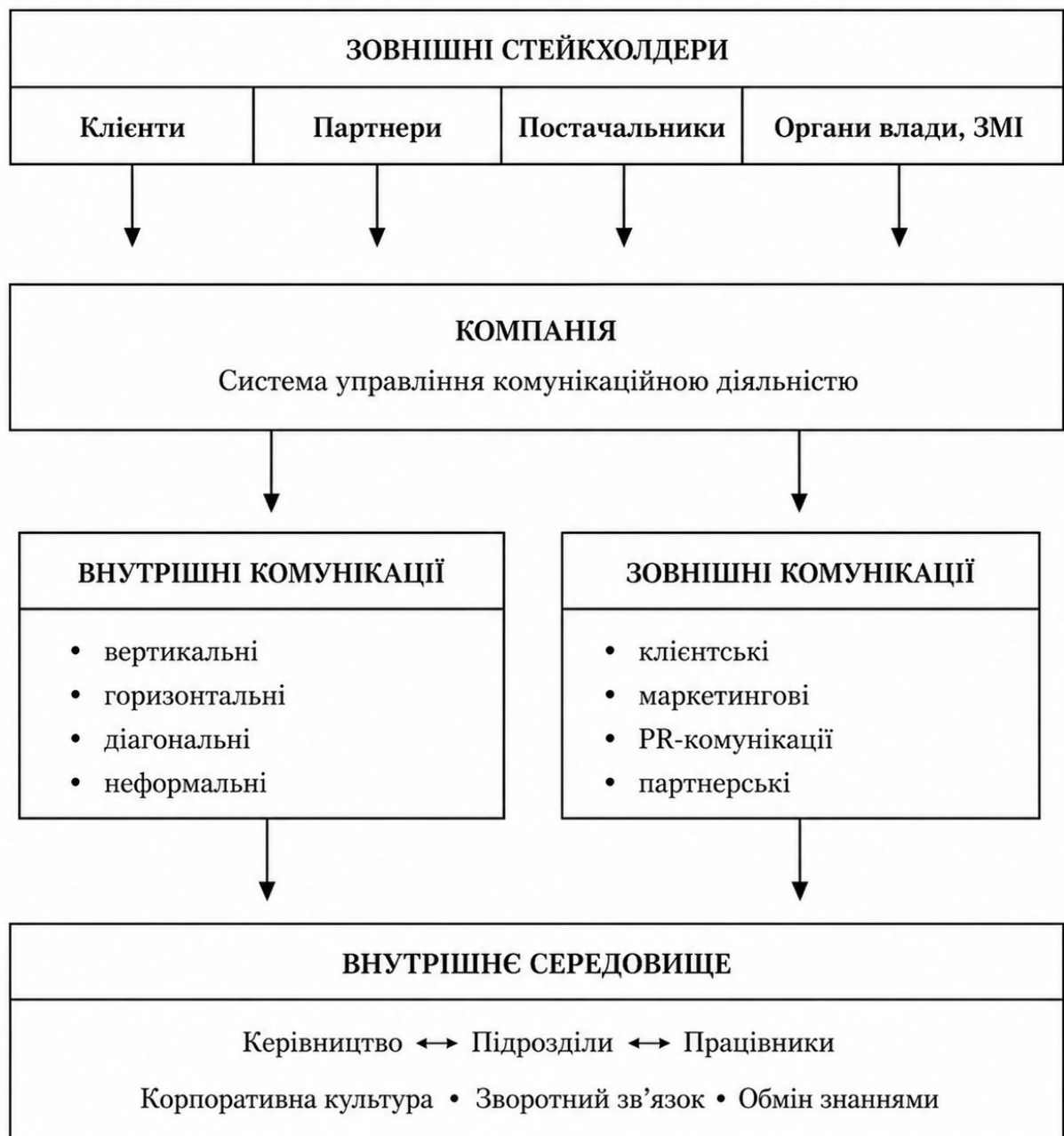


Рис. 1.2. Система комунікаційних зв'язків компанії

Представлена схема демонструє, що комунікаційна діяльність компанії охоплює не лише внутрішній обмін інформацією між структурними

підрозділами та працівниками, а й постійну взаємодію із зовнішнім середовищем. Саме тому ефективність комунікаційної системи визначається здатністю забезпечувати узгодженість усіх інформаційних потоків незалежно від їх напрямку та змісту.

Внутрішні комунікації є основою функціонування будь-якої організації, оскільки забезпечують координацію діяльності персоналу, реалізацію управлінських рішень та підтримку корпоративної культури. Вони охоплюють усі інформаційні зв'язки між керівництвом, працівниками та структурними підрозділами підприємства.

Основною метою управління внутрішніми комунікаціями є забезпечення своєчасного та достовірного обміну інформацією між усіма учасниками організаційного процесу. Від якості внутрішніх комунікацій залежить швидкість прийняття управлінських рішень, рівень координації між підрозділами, продуктивність праці персоналу та ефективність діяльності підприємства загалом [20].

У сучасних організаціях внутрішні комунікації виконують низку важливих функцій:

- інформаційну;
- координаційну;
- інтеграційну;
- мотиваційну;
- контрольну [4].

Інформаційна функція передбачає доведення до працівників відомостей про цілі, завдання та результати діяльності підприємства. Координаційна функція забезпечує узгодження дій між структурними підрозділами та окремими працівниками. Інтеграційна функція сприяє формуванню єдиного інформаційного простору організації. Мотиваційна функція пов'язана зі створенням умов для залучення персоналу до реалізації цілей підприємства, а контрольна забезпечує отримання зворотного зв'язку щодо виконання управлінських рішень.

Сучасні компанії використовують різноманітні інструменти внутрішніх комунікацій, серед яких корпоративні портали, внутрішні соціальні мережі, електронна пошта, системи електронного документообігу, корпоративні месенджери, інформаційні бюлетені та регулярні наради.

Особливе значення внутрішні комунікації мають для компаній із розгалуженою організаційною структурою та значною територіальною присутністю. У таких умовах ефективне управління інформаційними потоками стає необхідною умовою забезпечення єдності корпоративних стандартів та якості обслуговування клієнтів.

Зовнішні комунікації забезпечують взаємодію підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища та спрямовані на формування позитивного іміджу компанії, підтримання її репутації та розвиток партнерських відносин.

До основних груп зовнішніх стейкхолдерів належать:

- клієнти;
- партнери;
- постачальники;
- інвестори;
- органи державної влади;
- засоби масової інформації;
- місцеві громади та громадські організації.

Управління зовнішніми комунікаціями передбачає розроблення комунікаційної політики підприємства, вибір ефективних каналів взаємодії із зацікавленими сторонами, формування позитивного інформаційного поля та забезпечення зворотного зв'язку.

Особливого значення зовнішні комунікації набувають у сфері послуг, де якість взаємодії з клієнтами безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів та їхню лояльність до компанії. Для підприємств логістичної галузі комунікації є невід'ємною складовою клієнтського сервісу, оскільки значна частина взаємодії із замовниками здійснюється через інформаційні канали.

До основних інструментів зовнішніх комунікацій належать:

- офіційний вебсайт компанії;
- соціальні мережі;
- мобільні додатки;
- контакт-центри;
- електронні розсилки;
- PR-заходи;
- засоби масової інформації;
- чат-боти та онлайн-консультанти.

Завдяки використанню сучасних цифрових технологій підприємства отримують можливість оперативно взаємодіяти зі споживачами, збирати інформацію про їхні потреби та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища [19].

Сучасна концепція комунікаційного менеджменту передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії підприємства в єдину систему управління комунікаціями. Такий підхід отримав назву інтегрованих комунікацій та базується на принципі узгодженості повідомлень, які компанія транслює різним групам стейкхолдерів.

Неузгодженість внутрішніх і зовнішніх комунікацій може призводити до формування суперечливого сприйняття діяльності підприємства, зниження рівня довіри до бренду та виникнення репутаційних ризиків. Саме тому сучасні організації прагнуть забезпечити єдність комунікаційної політики на всіх рівнях управління.

Інтеграція комунікацій передбачає:

- узгодження інформаційних повідомлень у різних каналах;
- використання єдиних стандартів комунікаційної поведінки;
- координацію діяльності підрозділів, відповідальних за комунікації;
- централізоване управління корпоративною інформацією;
- формування єдиного корпоративного стилю взаємодії зі

стейхолдерами.

У результаті інтегрований підхід сприяє підвищенню ефективності комунікаційної діяльності, зміцненню корпоративної репутації та покращенню якості взаємодії із зацікавленими сторонами.

Особливо актуальним такий підхід є для великих сервісних компаній із широкою мережею структурних підрозділів, до яких належить і ТОВ «Нова Пошта». В умовах значної кількості клієнтів, партнерів та працівників підтримання єдиного комунікаційного простору стає важливим чинником забезпечення стабільності бізнес-процесів та високої якості обслуговування.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій суттєво трансформував підходи до управління комунікаційною діяльністю підприємств. Якщо традиційні комунікації ґрунтувалися переважно на особистому спілкуванні, телефонному зв'язку та паперовому документообігу, то сучасні компанії використовують широкий спектр цифрових інструментів, які забезпечують швидкість, доступність та ефективність інформаційної взаємодії.

Управління комунікаційною діяльністю передбачає використання комплексу взаємопов'язаних інструментів, які забезпечують формування, передавання, зберігання та аналіз інформації. Вибір конкретних інструментів залежить від масштабу діяльності підприємства, особливостей його організаційної структури, цілей комунікацій та характеристик цільових аудиторій [30].

У сучасній практиці менеджменту комунікаційні інструменти умовно поділяють на традиційні та цифрові.

До традиційних інструментів комунікаційного менеджменту належать службові наради, ділові зустрічі, конференції, переговори, паперовий документообіг, офіційне листування та телефонний зв'язок.

Перевагою традиційних комунікацій є можливість безпосередньої взаємодії між учасниками комунікаційного процесу, оперативного обговорення проблемних питань та отримання зворотного зв'язку. Особливо важливими вони залишаються під час проведення переговорів, вирішення

конфліктних ситуацій та ухвалення складних управлінських рішень.

Водночас традиційні інструменти мають певні обмеження, пов'язані з часовими витратами, територіальною прив'язаністю та складністю масштабування комунікаційних процесів. Саме тому сучасні підприємства дедалі частіше поєднують традиційні форми взаємодії з цифровими каналами комунікації, які дозволяють значно підвищити ефективність інформаційного обміну як усередині організації, так і у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем.

Одним із найважливіших інструментів сучасного комунікаційного менеджменту є CRM-системи (Customer Relationship Management). Вони забезпечують централізоване управління взаємовідносинами з клієнтами, накопичення інформації про історію взаємодії, автоматизацію комунікаційних процесів та персоналізацію сервісу. Використання CRM-систем дозволяє підприємствам підвищувати рівень задоволеності клієнтів та формувати довгострокові партнерські відносини.

Важливе місце займають ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які інтегрують різні бізнес-процеси підприємства в єдиному інформаційному середовищі. Такі системи забезпечують ефективний обмін інформацією між структурними підрозділами та сприяють підвищенню рівня координації управлінської діяльності.

Для організації внутрішніх комунікацій широко використовуються корпоративні портали та корпоративні соціальні мережі. Вони забезпечують оперативне інформування персоналу, доступ до внутрішніх документів, підтримку спільної роботи та розвиток корпоративної культури.

Особливу роль у сучасних комунікаціях відіграють електронна пошта та корпоративні месенджери. Їх використання дозволяє забезпечити швидкий обмін інформацією між працівниками незалежно від їх територіального розташування та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Значного поширення набули соціальні мережі, які перетворилися на один із ключових каналів взаємодії підприємств із клієнтами та

громадськiстю. Соцiальнi мережi дозволяють не лише поширювати iнформацiю про дiяльнiсть компанii, а й отримувати зворотний зв'язок, формувати лояльнiсть споживачiв та здiйснювати монiторинг громадськoi думки.

Для автоматизацiї комунiкацiйних процесiв сучаснi компанii активно використовують чат-боти та системи штучного iнтелекту. Такi iнструменти забезпечують цiлодобову пiдтримку клiєнтiв, оперативне надання iнформацiї та зменшення навантаження на контакт-центри.

Важливим iнструментом комунiкацiйноi дiяльностi є також мобiльнi застосунки, якi створюють додатковий канал взаємодii мiж компанiєю та споживачами. Вони дозволяють оперативно iнформувати клiєнтiв про змiни у наданнi послуг, здiйснювати персональзованi комунiкацiї та пiдвищувати якiсть клiєнтського сервiсу.

Для систематизацiї сучасних iнструментiв управлiння комунiкацiйною дiяльнiстю доцiльно використати таблицю 1.4 [28; 32; 35; 36].

Таблиця 1.4

### **Сучаснi iнструменти управлiння комунiкацiйною дiяльнiстю компанii**

Інструмент	Основне призначення	Сфера застосування
CRM-система	Управління взаємовiдносинами з клiєнтами	Зовнiшнi комунiкацiї
ERP-система	Інтеграцiя бiзнес-процесiв	Внутрiшнi комунiкацiї
Корпоративний портал	Обмiн iнформацiєю мiж працівниками	Внутрiшнi комунiкацiї
Електронна пошта	Передача офiцiйноi iнформацiї	Внутрiшнi та зовнiшнi комунiкацiї
Корпоративнi месенджери	Оперативний обмiн повідомленнями	Внутрiшнi комунiкацiї
Соцiальнi мережi	Взаємодiя з громадськiстю та клiєнтами	Зовнiшнi комунiкацiї
Чат-боти	Автоматизацiя комунiкацiй	Зовнiшнi комунiкацiї
Мобiльнi застосунки	Персональзована взаємодiя зi споживачами	Зовнiшнi комунiкацiї
Вiдеоконференцiї	Дистанцiйна взаємодiя учасникiв комунiкацiйного процесу	Внутрiшнi та зовнiшнi комунiкацiї

Однiєю з ключових тенденцiй розвитку сучасного комунiкацiйного

менеджменту є цифрова трансформація. Вона передбачає впровадження цифрових технологій у всі етапи комунікаційного процесу: від формування повідомлень до аналізу результатів взаємодії з цільовими аудиторіями.

Завдяки цифровим технологіям підприємства отримують можливість використовувати омніканальний підхід до управління комунікаціями. Сутність такого підходу полягає у забезпеченні безперервної взаємодії зі споживачами через різні канали комунікації, серед яких вебсайти, мобільні застосунки, соціальні мережі, електронна пошта, контакт-центри та месенджери.

Перевагами цифрових інструментів управління комунікаційною діяльністю є:

- висока швидкість передачі інформації;
- можливість персоналізації комунікацій;
- автоматизація рутинних процесів;
- розширення охоплення цільової аудиторії;
- накопичення та аналітична обробка даних;
- оперативне отримання зворотного зв'язку;
- зниження витрат на комунікаційну діяльність.

Водночас цифровізація комунікацій створює нові виклики для підприємств. До них належать забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних, управління інформаційним навантаженням, підтримання єдиного корпоративного стилю в різних каналах комунікації та необхідність постійного оновлення технологічної інфраструктури [30].

Для підприємств сфери логістики цифрові інструменти мають особливе значення, оскільки значна частина комунікацій із клієнтами здійснюється дистанційно. Саме тому ефективність використання сучасних цифрових платформ значною мірою визначає якість клієнтського сервісу, рівень задоволеності споживачів та конкурентоспроможність компанії на ринку.

Таким чином, сучасні інструменти управління комунікаційною діяльністю забезпечують підприємствам можливість формувати ефективну

систему взаємодії із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню оперативності, результативності та адаптивності комунікаційних процесів, що є важливою передумовою успішного функціонування компанії в умовах цифрової економіки.

В умовах зростання ролі комунікацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств особливої актуальності набуває питання оцінювання ефективності управління комунікаційною діяльністю. Наявність розвинутої системи комунікацій сама по собі не гарантує досягнення стратегічних цілей організації. Важливим завданням менеджменту є визначення того, наскільки ефективно функціонують комунікаційні процеси, чи забезпечують вони досягнення поставлених цілей та якою мірою сприяють підвищенню результативності діяльності підприємства.

У сучасній науковій літературі відсутній універсальний підхід до оцінювання ефективності комунікаційної діяльності. Це пояснюється багатогранністю комунікаційних процесів, які охоплюють як внутрішнє середовище організації, так і її взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Відповідно оцінювання повинно враховувати не лише економічні результати, а й соціальні, організаційні та поведінкові аспекти комунікацій.

На думку Дж. Корнеліссена, ефективність комунікацій визначається ступенем досягнення комунікаційних цілей та здатністю організації формувати бажану поведінку цільових аудиторій [36]. П. Ардженті підкреслює, що оцінювання комунікацій має охоплювати як процес взаємодії, так і результати впливу комунікацій на сприйняття компанії різними групами стейкхолдерів [32].

У наукових дослідженнях найбільш поширеними є три основні підходи до оцінювання ефективності комунікаційної діяльності:

- процесний;
- результативний;
- комплексний.

Процесний підхід передбачає оцінювання якості організації комунікаційного процесу. Основна увага приділяється характеристикам інформаційних потоків, швидкості передачі інформації, рівню доступності комунікаційних каналів та якості зворотного зв'язку.

У межах цього підходу аналізуються:

- оперативність поширення інформації;
- регулярність комунікацій;
- доступність інформаційних ресурсів;
- рівень інформаційних бар'єрів;
- ефективність каналів передачі інформації.

Перевагою процесного підходу є можливість своєчасного виявлення проблем у системі комунікацій та оперативного коригування комунікаційної політики підприємства.

Результативний підхід орієнтується на оцінювання кінцевих результатів комунікаційної діяльності. У цьому випадку основна увага приділяється тому, наскільки комунікації сприяють досягненню стратегічних і тактичних цілей організації.

До основних показників результативності належать:

- рівень задоволеності клієнтів;
- лояльність споживачів;
- репутація підприємства;
- рівень залученості персоналу;
- ефективність взаємодії зі стейкхолдерами;
- впізнаваність бренду.

Недоліком даного підходу є складність встановлення прямого причинно-наслідкового зв'язку між комунікаційною діяльністю та досягнутими результатами, оскільки на них впливає значна кількість зовнішніх та внутрішніх факторів.

У сучасній практиці управління найбільшого поширення набув комплексний підхід, який поєднує оцінювання процесів та результатів

комунікаційної діяльності. Він передбачає використання системи кількісних і якісних показників, що дозволяє отримати цілісне уявлення про стан комунікаційної системи підприємства.

Комплексний підхід забезпечує:

- багатосторонній аналіз комунікаційної діяльності;
- об'єктивність оцінювання;
- можливість порівняння результатів у динаміці;
- обґрунтованість управлінських рішень щодо вдосконалення комунікацій.

Саме цей підхід найбільш доцільно використовувати під час аналізу управління комунікаційною діяльністю сучасних сервісних компаній, зокрема підприємств логістичної сфери.

Внутрішні комунікації безпосередньо впливають на рівень координації діяльності працівників, ефективність реалізації управлінських рішень та розвиток корпоративної культури. Тому оцінювання їх результативності є важливим завданням системи менеджменту.

Серед основних показників внутрішніх комунікацій доцільно виділити:

- рівень залученості персоналу (Employee Engagement);
- рівень задоволеності працівників внутрішніми комунікаціями;
- швидкість передачі інформації між підрозділами;
- якість зворотного зв'язку;
- рівень поінформованості працівників щодо цілей та завдань підприємства; плинність кадрів;
- участь персоналу у корпоративних заходах.

Особливого поширення в міжнародній практиці набув показник Employee Engagement, який характеризує рівень емоційної та професійної залученості працівників до діяльності організації. Високий рівень залученості зазвичай свідчить про ефективність внутрішніх комунікацій та позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Оцінювання зовнішніх комунікацій спрямоване на визначення

ефективності взаємодії компанії з клієнтами, партнерами та іншими зовнішніми стейкхолдерами.

У сучасній практиці менеджменту широко використовуються такі показники: рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score, CSAT); індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score, NPS); кількість звернень клієнтів; швидкість реагування на запити; частка успішно вирішених звернень; охоплення цільової аудиторії; рівень взаємодії в цифрових каналах та показники репутації бренду.

Для підприємств сфери послуг особливого значення набувають показники якості клієнтського сервісу, оскільки саме вони безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії та формування довгострокових відносин зі споживачами.

У сучасних компаніях оцінювання комунікаційної діяльності дедалі частіше здійснюється на основі системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Використання KPI дозволяє кількісно оцінити результати комунікаційної діяльності та забезпечити обґрунтованість управлінських рішень.

В умовах цифровізації особливої популярності набувають аналітичні інструменти, які дозволяють здійснювати моніторинг комунікацій у режимі реального часу. Використання CRM-систем, вебаналітики, систем моніторингу соціальних мереж та спеціалізованих програмних платформ забезпечує можливість оперативного отримання інформації про результати комунікаційної діяльності та своєчасного коригування управлінських рішень.

Таким чином, оцінювання ефективності управління комунікаційною діяльністю є необхідною умовою забезпечення результативності комунікаційних процесів підприємства. Найбільш обґрунтованим у сучасних умовах є комплексний підхід, який передбачає використання системи кількісних та якісних показників для оцінювання внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1. Аналіз основних показників діяльності компанії

ТОВ «Нова Пошта» є провідною приватною логістичною компанією України, що спеціалізується на наданні послуг експрес-доставки документів, посилок і вантажів для фізичних та юридичних осіб. Компанію засновано у 2001 році, і за роки діяльності вона трансформувалася у найбільшого оператора поштово-логістичних послуг країни. Основною місією підприємства є забезпечення швидкої, надійної та доступної доставки, що сприяє розвитку бізнесу та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Сьогодні ТОВ «Нова Пошта» входить до складу групи компаній NOVA та забезпечує обслуговування мільйонів клієнтів по всій території України. Компанія володіє широкою мережею відділень, поштоматів, сортувальних терміналів та пунктів приймання-видачі відправлень, що дозволяє забезпечувати доступність послуг навіть у віддалених населених пунктах. Компанія впроваджує сучасні цифрові технології, автоматизовані сортувальні термінали та інноваційні логістичні рішення, що дозволяє забезпечувати високий рівень операційної ефективності та якості послуг. Важливими конкурентними перевагами підприємства є клієнтоорієнтованість, інноваційність, гнучкість бізнес-процесів та постійне вдосконалення комунікації із споживачами. Завдяки масштабам діяльності, високому рівню впізнаваності бренду та активній цифровій трансформації ТОВ «Нова Пошта» займає лідируючі позиції на ринку логістичних послуг України та продовжує розширювати свою присутність на міжнародному ринку [10].

Загальні відомості про компанію ТОВ «Нова Пошта» як суб'єкта господарювання представлені у таблиці 2.1.

### Загальні відомості про компанію ТОВ «Нова Пошта»

Загальний опис	Інформаційні дані
1. Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
2. Юридична адреса	03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1
3. Дата заснування	19.01.2001
4. Код ідентифікації за ЄДРПОУ	31316718
5. Статутний капітал	4 654 075,00 грн
6. Форма власності	Приватна
7. Веб-сайт	<a href="https://novaposhta.ua/">https://novaposhta.ua/</a>

Основні види діяльності ТОВ «Нова Пошта» представлені на рис. 2.1 [10].

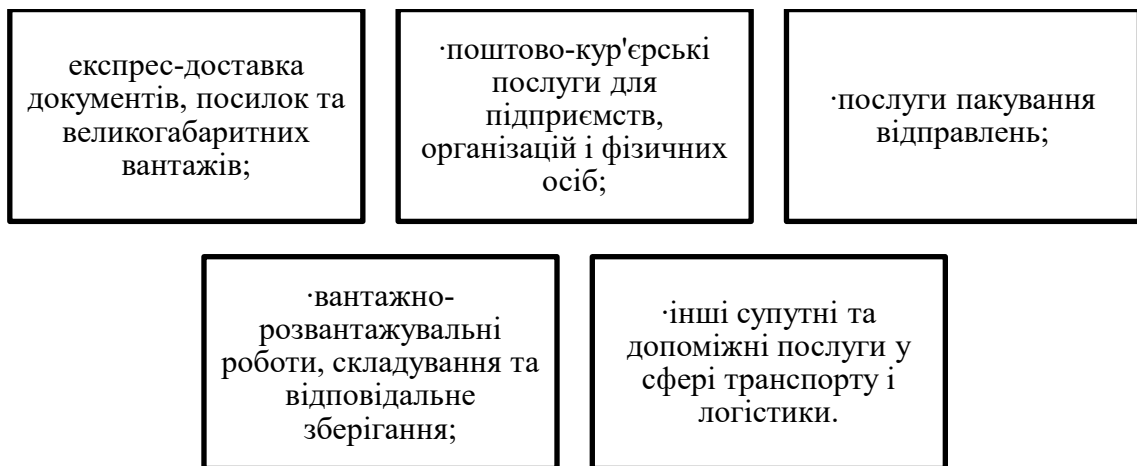


Рис. 2.1. Основні види діяльності ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» має лінійно-функціональну структуру з елементами корпоративного управління. Найвищим органом управління підприємства є Загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями розвитку компанії та ухвалюють ключові управлінські рішення. Функції стратегічного контролю та нагляду покладено на Наглядову раду, яка здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, оцінює ефективність управління та забезпечує захист інтересів власників компанії. У додатку А наведено структуру управління ТОВ «Нова Пошта».

ТОВ «Нова Пошта» володіє розгалуженою мережею відділень,

поштоматів і пунктів сервісного обслуговування, що охоплює всі регіони України, а також активно розвиває міжнародний напрям діяльності. На рис. 2.2 проілюстровано динаміку росту кількості точок контакту у 2023-2025 роках.

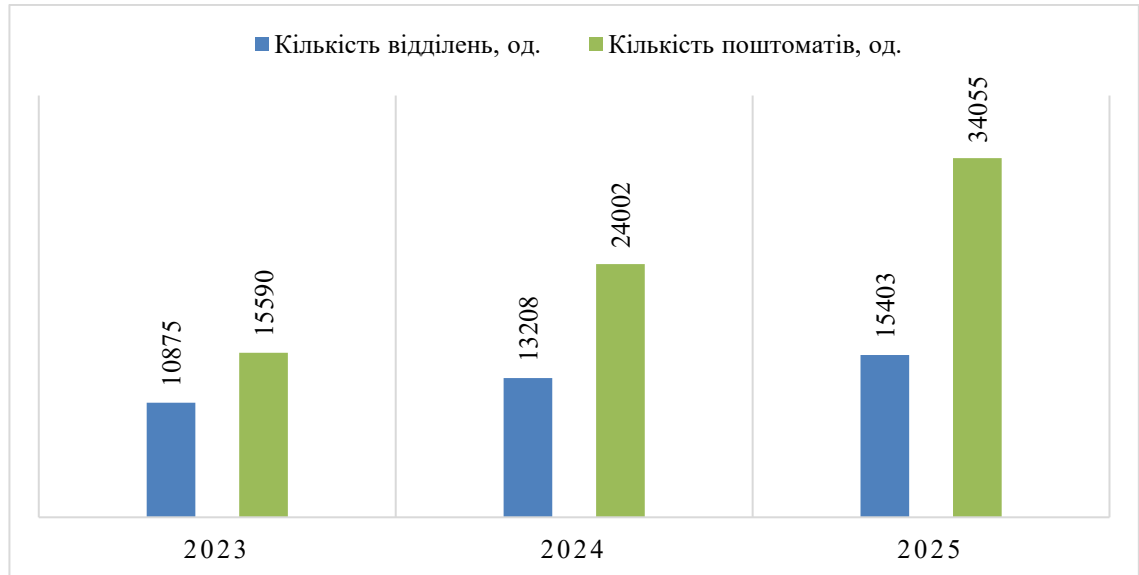


Рис. 2.2. Аналіз динаміку росту кількості точок контакту у 2023–2025 роках

Представлена на рис. 2.2 діаграма свідчить про активне розширення логістичної мережі ТОВ «Нова Пошта» протягом 2023–2025 рр. Кількість відділень компанії зросла з 10 875 од. у 2023 р. до 15 403 од. у 2025 р., що становить абсолютний приріст 4 528 відділень, або 42 % порівняно з базовим роком. Водночас кількість поштоматів збільшилася з 15 590 од. до 34 055 од., тобто на 18 465 одиниць, що відповідає зростанню на 118 %. Це вказує на орієнтацію ТОВ «Нова Пошта» на впровадження сучасних автоматизованих форматів обслуговування клієнтів, що дозволяють підвищити оперативність отримання відправлень, зменшити навантаження на персонал відділень та оптимізувати логістичні процеси.

Розглянемо результати роботи ТОВ «Нова Пошта». На рис. 2.2 представлено основні фінансові результати діяльності компанії у 2023–2025 роках.



Рис. 2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Аналізуючи дані рис. 2.2 бачимо, що за 2023–2025 роках масштаби господарської діяльності компанії в загальному зростають. Так, чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг збільшився з 36 468 879 тис. грн у 2023 р. до 54 153 003 тис. грн у 2025 р., що становить приріст на 17 684 124 тис. грн, або 48,5 %. Це свідчить про збільшення обсягів наданих послуг, розширення клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Водночас спостерігається суттєве зростання собівартості реалізованої продукції, робіт та послуг і витрат на збут, які за досліджуваний період збільшилися на 14 051 800 тис. грн, або 47,7 %. Також зросли адміністративні витрати компанії – на 1 483 030 тис. грн, або 49,7 %, що пов'язано з розширенням масштабів діяльності та необхідністю забезпечення функціонування розгалуженої мережі структурних підрозділів.

Незважаючи на позитивну динаміку доходів, чистий фінансовий результат (прибуток) підприємства скоротився з 3 967 156 тис. грн у 2023 р. до 2 610 370 тис. грн у 2025 р. Абсолютне зменшення прибутку становило 1 356 786 тис. грн, а його рівень у 2025 р. склав лише 65,8 % від показника 2023 р. Основною причиною такого зниження є випереджальні темпи зростання витрат порівняно з темпами зростання прибутковості діяльності.

У процесі аналізу основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» особливу увагу слід приділити аналізу витрат, пов'язаних із операційною діяльністю компанії протягом аналізованого періоду. Табл. 2.1 містить аналіз операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2024–2025 роках.

Таблиця 2.2

### Аналіз структури операційних витрат ТОВ «Нова Пошта»

Елементи собівартості	2024 рік, тис. грн.	Структура, %	2025 рік, тис. грн.	Структура, %
Автопослуги	8 801 419	25,37	11 650 611	27,26
Заробітна плата та пов'язані з нею виплати	8 616 575	24,84	11 411 451	26,70
Винагорода партнерам	8 242 716	23,76	9 219 963	21,57
Амортизація основних засобів	2 818 729	8,13	3 880 077	9,08
Матеріальні витрати	2 466 647	7,11	2 051 221	4,80
Оренда	738 624	2,13	991 990	2,32
Компенсація комунальних витрат	762 110	2,20	872 161	2,04
Обслуговування та ремонт основних засобів	728 545	2,10	794 141	1,86
Послуги сторонніх організацій	286 356	0,83	415 080	0,97
Послуги зв'язку	184 466	0,53	201 276	0,47
Послуги обрешетування	171 287	0,49	183 945	0,43
Інші витрати	868 872	2,50	1 074 062	2,51
Всього собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	34 686 346	100,00	42 745 978	100,00

Аналіз структури собівартості реалізованої продукції, робіт та послуг свідчить про суттєве зростання витрат у 2025 році порівняно з 2024 роком. Загальна собівартість збільшилася з 34 686 346 тис. грн до 42 745 978 тис. грн, або на 8 059 632 тис. грн (23,2 %), що пов'язано з розширенням масштабів діяльності компанії, збільшенням обсягів перевезень та розвитком логістичної інфраструктури.

Найбільшу частку в структурі собівартості в обох досліджуваних періодах займають автопослуги, витрати на оплату праці та винагорода партнерам. У 2025 році частка автопослуг зросла з 25,37 % до 27,26 %, а їх абсолютний обсяг збільшився на 2 849 192 тис. грн, що свідчить про

підвищення транспортних витрат внаслідок розширення мережі перевезень та зростання цін на логістичні послуги.

Другу за величиною частку становлять витрати на заробітну плату та пов'язані з нею виплати. У 2025 році вони досягли 11 411 451 тис. грн, що на 2 794 876 тис. грн більше, ніж у попередньому році. Їх частка в структурі собівартості зростає з 24,84 % до 26,70 %, що пояснюється збільшенням чисельності персоналу, індексацією заробітних плат та підвищенням соціальних виплат.

Винагорода партнерам залишається однією з ключових статей витрат, однак її частка скоротилася з 23,76 % до 21,57 %, незважаючи на збільшення абсолютної суми на 977 247 тис. грн. Це свідчить про те, що інші складові собівартості зростають швидшими темпами.

Суттєве зростання спостерігається за статтею амортизації основних засобів, яка збільшилася на 1 061 348 тис. грн, а її частка підвищилася з 8,13 % до 9,08 %. Така тенденція пов'язана з активним інвестуванням компанії у розвиток логістичних комплексів, сортувальних терміналів, транспортних засобів та іншої інфраструктури.

Водночас матеріальні витрати зменшилися як в абсолютному вираженні (на 415 426 тис. грн), так і за питомою вагою – з 7,11 % до 4,80 %, що може свідчити про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів або зміну структури операційної діяльності.

Помірне зростання характерне для витрат на оренду, компенсацію комунальних послуг, ремонт і обслуговування основних засобів, послуги зв'язку та послуги сторонніх організацій. Зокрема, витрати на оренду збільшилися на 34,3 %, що обумовлено розширенням мережі відділень та логістичних об'єктів.

Окрім операційних витрат, не менш суттєву роль на результативність діяльності компанії чинять і адміністративні витрати. Далі проаналізуємо склад та структуру адміністративних витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2024–2025 роках (табл. 2.3) [10].

**Аналіз структури адміністративних витрат ТОВ «Нова Пошта»**

Елементи собівартості	2024 рік, тис. грн.	Структура, %	2025 рік, тис. грн.	Структура, %
Заробітна плата та пов'язані з нею виплати	2 330 538	55,66	2 117 385	47,38
Супроводження інформаційних систем	1 207 863	28,85	1 767 471	39,55
Інформаційно-консультаційні послуги	208 725	4,99	195 361	4,37
Амортизація основних засобів	158 812	3,79	139 459	3,12
Оренда	41 915	1,00	60 342	1,35
Матеріальні витрати	80 484	1,92	56 200	1,26
Послуги сторонніх організацій	52 533	1,25	30 087	0,67
Послуги зв'язку	12 980	0,31	14 489	0,32
Інші загальні та адміністративні витрати	92 932	2,22	88 065	1,97
Всього адміністративні витрати	4 186 782	100,00	4 468 859	100,00

В аналізованому періоді відбулося збільшення суми адміністративних витрат у 2025 році порівняно з 2024 роком на 282 077 тис. грн, або на 6,74 %. Загальна сума адміністративних витрат зросла з 4 186 782 тис. грн до 4 468 859 тис. грн, що пов'язано зі змінами у структурі витрат та розширенням діяльності підприємства.

Найбільшу частку в структурі адміністративних витрат у 2025 році займають витрати на заробітну плату та пов'язані з нею виплати, однак їх сума скоротилася на 213 153 тис. грн, а питома вага зменшилася з 55,66 % до 47,38 %. Водночас суттєво зросли витрати на супроводження інформаційних систем – на 559 608 тис. грн, або 46,33 %, унаслідок чого їх частка збільшилася з 28,85 % до 39,55 %. Це свідчить про посилення уваги підприємства до розвитку цифрової інфраструктури та інформаційно-технологічного забезпечення управлінських процесів.

Незначне скорочення спостерігається за статтями інформаційно-консультаційних послуг, амортизації основних засобів та інших адміністративних витрат. Натомість витрати на оренду, матеріальні ресурси,

послуги сторонніх організацій та послуги зв'язку демонструють зростання, хоча їх частка у загальній структурі залишається відносно невеликою.

Наступним кроком проаналізуємо доходи ТОВ «Нова Пошта». У таблиці 2.4 наведений склад і структура доходів компанії за 2024–2025 роки

Таблиця 2.4

### Аналіз структури доходів ТОВ «Нова Пошта»

Види доходів	2024 рік, тис. грн.	Структура, %	2025 рік, тис. грн.	Структура, %
Дохід від послуг доставки	44 489 105	99,88	53 455 660	98,71
Роялті	36 365	0,08	1 937	0,004
Дохід від аутстафінгу	16 302	0,04	695 406	1,28
Всього чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	44 541 772	100,00	54 153 003	100,00

Аналіз структури чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів підприємства у 2025 році. Загальний обсяг чистого доходу зріс з 44 541 772 тис. грн у 2024 році до 54 153 003 тис. грн у 2025 році, що становить приріст на 9 611 231 тис. грн, або 21,58 %. Основним джерелом формування доходів залишається надання послуг доставки, частка яких перевищує 98 % у структурі загального доходу. У 2025 році дохід від послуг доставки збільшився на 8 966 555 тис. грн та досяг 53 455 660 тис. грн, що підтверджує високий попит на основні послуги компанії та її стійкі позиції на ринку логістичних послуг.

Водночас суттєві структурні зміни відбулися за іншими видами доходів. Зокрема, дохід від аутстафінгу (форма організації праці, за якої працівники формально перебувають у штаті однієї компанії, але фактично виконують роботу для іншої компанії-замовника) зріс із 16 302 тис. грн до 695 406 тис. грн, а його частка в загальній структурі доходів збільшилася з 0,04 % до 1,28 %, що свідчить про розвиток нових напрямів діяльності та диверсифікацію джерел формування доходів. Натомість надходження від роялті (винагорода, яку одна сторона сплачує іншій за право користування об'єктами інтелектуальної власності) значно скоротилися та втратили

суттєвий вплив на загальні фінансові результати підприємства. Зростання доходу від аутстафінгу свідчить про диверсифікацію бізнес-моделі компанії та пошук нових напрямів отримання прибутку, тоді як дохід від роялті має другорядне значення у структурі її доходів.

Отже, зростання чистого доходу підприємства обумовлене насамперед збільшенням обсягів основної діяльності та розширенням спектра супутніх послуг. Отримані результати також можуть свідчити про ефективність комунікаційної діяльності підприємства. Активне просування бренду, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами, удосконалення сервісної комунікації та підтримка високого рівня клієнтської лояльності сприяли зміцненню ринкових позицій компанії та зростанню попиту на її послуги. Таким чином, позитивна динаміка доходів підтверджує важливу роль комунікаційної діяльності у формуванні конкурентних переваг підприємства, залученні нових клієнтів і забезпеченні сталого розвитку бізнесу.

Аналізуючи основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» слід зосередити увагу на аналізі трудових ресурсів. Саме кадри відіграють головну роль в діяльності будь-якого виробничого підприємства. У табл. 2.5 містяться основні показники, які характеризують трудові ресурси ТОВ «Нова Пошта», а також ефективність їх використання.

Таблиця 2.5

#### Аналіз динаміки трудових ресурсів ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27450	27509	27572	122	0,44
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн	8491614	10085098	11411451	2919837	34,38
Середньомісячна заробітна плата, грн	30934,8	36661,1	41387,8	10453,0	33,79
Продуктивність праці, тис. грн.	144,5	90,9	94,7	-49,8	-34,49

Аналіз показників використання трудових ресурсів підприємства за 2023–2025 роки свідчить про збереження стабільної чисельності персоналу та суттєве зростання витрат на оплату праці. Середньооблікова чисельність працівників за досліджуваний період збільшилася лише на 122 особи, або на 0,44 %, що вказує на відносну сталість кадрового складу підприємства.

Водночас фонд оплати праці зріс з 8 491 614 тис. грн у 2023 році до 11 411 451 тис. грн у 2025 році, тобто на 2 919 837 тис. грн, або на 34,38 %. Відповідно середньомісячна заробітна плата працівників підвищилася на 10 453 грн, або на 33,79 %, і досягла 41 387,8 грн у 2025 році. Така тенденція може бути зумовлена як підвищенням рівня оплати праці в умовах інфляційних процесів та дефіциту кваліфікованих кадрів, так і реалізацією політики мотивації персоналу.

Разом з тим продуктивність праці демонструє негативну динаміку. У 2025 році вона становила 94,7 тис. грн на одного працівника проти 144,5 тис. грн у 2023 році, що означає зниження на 49,8 тис. грн, або на 34,49 %. Незважаючи на незначне покращення показника у 2025 році порівняно з 2024 роком, рівень продуктивності залишається нижчим за значення базового року.

Як бачимо з таблиці 2.5, в аналізованому періоді компанія підтримує стабільну чисельність персоналу, проте темпи збільшення витрат на оплату праці значно випереджають темпи зростання результативності праці. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності використання трудових ресурсів, удосконалення організації праці та впровадження заходів, спрямованих на зростання продуктивності персоналу.

Аналіз основних результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» передбачає проведення аналізу матеріальних ресурсів та ефективності управління ними.

Одним із компонентів ресурсів підприємства є матеріальні ресурси. Основні та оборотні засоби виробництва, які використовуються (або можуть бути використані) у виробничому процесі та формують його матеріально-речову базу, відомі як матеріальні ресурси. Він поділяється на два категорії: засоби праці та предмети праці.

Узагальнюючими критеріями ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві є наступні: матеріаломісткість продукції, яка визначається як відношення вартості реалізованої продукції підприємства до загальної суми матеріальних витрат; матеріаловіддача, яка визначається як відношення вартості реалізованої продукції підприємства до загальної суми матеріальних витрат; і матеріаловіддача, яка показує вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріальних ресурсів підприємства.

Аналітика використання матеріальних ресурсів ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2025 роках. представлена в табл. 2.6 [10].

Таблиця 2.6

### Аналіз використання матеріальних ресурсів підприємства

Показники	Роки			Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	абсолютне, +/-	відносне, %
Матеріаломісткість продукції, грн.	0,92	0,57	0,53	-0,40	-43,16
Матеріаловіддача, тис. грн.	1,08	1,75	1,90	0,82	75,95
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	85,17	60,78	84,32	-0,86	-1,00

Матеріаломісткість продукції ТОВ «Нова Пошта» має тенденцію до зниження протягом аналізованого періоду, як показано в табл. 2.6. Таким чином, матеріаломісткість продукції знизилася на 43,16 %, тобто на 0,40 грн. При цьому матеріаловіддача зросла на 75,95%. Крім того, за цей період часу питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції знизилася з 85,17% у 2023 році до 84,32% у 2025 році. Це було пов'язано з тим, що загальна собівартість продукції підприємства зросла на 31,80%. Це пов'язано з тим, що підприємство постійно вдосконалює свої технології виробництва продукції. Таким чином, можна зробити висновок, що керівництво ТОВ «Нова Пошта» ефективно використовує матеріальні ресурси протягом аналізованого періоду.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» дає підстави стверджувати, що компанія займає провідні позиції на ринку логістичних послуг України та демонструє високий рівень адаптивності до змін

зовнішнього середовища. За роки свого існування підприємство пройшло шлях від регіонального оператора доставки до найбільшої логістичної компанії країни з розвиненою мережею відділень, поштоматів, сортувальних терміналів та міжнародних представництв.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» є фінансово стійким, інноваційно орієнтованим та соціально відповідальним підприємством, яке успішно поєднує розвиток логістичної інфраструктури з ефективною комунікаційною політикою. Збереження курсу на інновації, цифровізацію та клієнтоорієнтованість створює передумови для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії як в Україні, так і на міжнародному рівні.

## 2.2. Аналіз та оцінка управління комунікаційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта»

Система комунікацій ТОВ «Нова Пошта» характеризується комплексним підходом та охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікації. Внутрішні комунікації забезпечують взаємодію між структурними підрозділами компанії, координацію діяльності персоналу та реалізацію управлінських рішень. Зовнішні комунікації спрямовані на побудову ефективних взаємовідносин із клієнтами, бізнес-партнерами, постачальниками, органами державної влади та громадськістю.

Ефективність діяльності ТОВ «Нова Пошта» значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій, які забезпечують координацію роботи численних структурних підрозділів, своєчасний обмін інформацією та узгодженість управлінських рішень. Враховуючи масштаби діяльності компанії, розгалужену мережу відділень, сортувальних терміналів, поштоматів та значну чисельність персоналу, система внутрішніх комунікацій відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності операційних процесів та підтриманні високого рівня якості обслуговування клієнтів.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» (Додаток А) передбачає функціональний розподіл управлінських повноважень між окремими дирекціями та департаментами, що обумовлює необхідність постійної взаємодії між ними. Внутрішні комунікації компанії реалізуються через вертикальні та горизонтальні інформаційні зв'язки [10].

Вертикальні комунікації забезпечують передачу інформації від вищого керівництва до підлеглих структурних підрозділів та у зворотному напрямку. Через такі канали працівники отримують розпорядження, інструкції, стандарти обслуговування, інформацію про зміни у бізнес-процесах та стратегічні пріоритети розвитку компанії. Зворотний інформаційний потік дозволяє керівництву отримувати дані про результати діяльності підрозділів, проблеми в роботі, пропозиції щодо вдосконалення процесів та рівень задоволеності клієнтів.

Горизонтальні комунікації забезпечують взаємодію між функціональними підрозділами підприємства. Особливо важливою є співпраця між дирекцією з обслуговування клієнтів, операційною дирекцією, дирекцією з маркетингу, дирекцією з продажів, технічною дирекцією та дирекцією з якості клієнтського досвіду та операційних процесів. Координація діяльності зазначених підрозділів дозволяє оперативно реагувати на зміни потреб клієнтів, удосконалювати сервіси та забезпечувати стабільність логістичних процесів.

Про високий рівень розвитку внутрішніх комунікацій свідчить також впровадження централізованих систем моніторингу та контролю. Зокрема, у компанії функціонує система моніторингу та адміністрування терміналів самообслуговування, яка автоматично інформує відповідальних працівників про виникнення технічних несправностей [10]. Крім того, використовуються інструменти автоматизованого тестування продуктивності цифрових сервісів із формуванням аналітичних дашбордів та системою логування подій, що дозволяє оперативно виявляти та усувати проблеми в роботі інформаційних систем.

Суттєву роль у забезпеченні внутрішніх комунікацій відіграють процеси цифрової трансформації. Впровадження технологій штучного інтелекту, автоматизації окремих бізнес-процесів та систем аналізу даних сприяє підвищенню швидкості обробки інформації та якості управлінських рішень. Автоматизована система контролю стандартів середовища із використанням технологій штучного інтелекту дозволяє здійснювати моніторинг відповідності відділень встановленим стандартам, автоматично формувати звіти та інформувати відповідальних осіб про виявлені відхилення.

Підсумуємо результати проведеного аналізу та оцінки внутрішніх комунікацій ТОВ «Нова Пошта» У таблиці 2.7

Таблиця 2.7

### Оцінка внутрішніх комунікацій ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок комунікацій	Основні інструменти	Характеристика ефективності	Оцінка
Вертикальні комунікації	Накази, регламенти, корпоративні інформаційні системи, онлайн-наради	Забезпечують швидке доведення управлінських рішень до структурних підрозділів	Висока
Горизонтальні комунікації	Взаємодія між дирекціями, корпоративні месенджери, CRM-системи	Сприяють координації роботи підрозділів та оперативному вирішенню поточних питань	Висока
Електронний документообіг	Корпоративні цифрові платформи	Мінімізує часові витрати на передачу інформації та погодження документів	Висока
Системи моніторингу та контролю	Автоматизовані дашборди, система моніторингу терміналів	Забезпечують оперативне виявлення проблем та інформування відповідальних осіб	Висока
Зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом	Звіти, внутрішні комунікаційні платформи, робочі зустрічі	Дозволяє отримувати інформацію про проблеми та пропозиції щодо вдосконалення роботи	Середня–висока
Інформаційна підтримка цифрових трансформацій	Внутрішні навчальні матеріали, інструкції, консультації	Сприяє адаптації персоналу до нових технологій та процесів	Висока

Загалом внутрішні комунікації ТОВ «Нова Пошта» характеризуються високим рівнем організації, використанням сучасних цифрових технологій та значним ступенем автоматизації інформаційних процесів. Це створює умови для ефективної взаємодії між структурними підрозділами, забезпечує оперативність управлінських рішень та сприяє підтриманню високих стандартів обслуговування клієнтів. Разом із тим подальше розширення масштабів діяльності компанії потребуватиме безперервного вдосконалення внутрішніх комунікаційних процесів, підвищення швидкості обміну інформацією та розвитку інтегрованих цифрових платформ управління.

Далі розглянемо зовнішні комунікації ТОВ «Нова Пошта», які забезпечують взаємодію компанії з клієнтами, бізнес-партнерами, постачальниками, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Для підприємства, що обслуговує мільйони клієнтів та здійснює значні обсяги логістичних операцій, ефективність зовнішніх комунікацій безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів, якість клієнтського досвіду та конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про використання омніканального підходу до організації зовнішніх комунікацій. Компанія забезпечує взаємодію зі споживачами через широкий спектр каналів, серед яких офіційний вебсайт, мобільний застосунок, чат-боти, онлайн-чати, контакт-центр, електронна пошта, push-повідомлення, відділення, поштомати та цифрові термінали самообслуговування. Використання різноманітних каналів комунікації дозволяє клієнтам обирати найбільш зручний спосіб взаємодії з компанією та отримувати необхідну інформацію в режимі реального часу.

Одним із ключових напрямів розвитку зовнішніх комунікацій ТОВ «Нова Пошта» є вдосконалення сервісів онлайн-підтримки клієнтів. Для підвищення ефективності обслуговування компанія оптимізувала роботу онлайн-чатів та впровадила систему штучного інтелекту, яка виконує функції першої лінії підтримки і самостійно опрацьовує 20–29 % звернень. Це сприяє

скороченню навантаження на операторів та прискоренню обробки запитів клієнтів.

Важливим кроком стало масштабування чатів із кур'єрами та впровадження прямої комунікації між відправником і одержувачем для окремих категорій відправлень. Крім того, функція відстеження посилок безпосередньо в чатах забезпечує швидкий доступ клієнтів до актуальної інформації про статус доставки.

Важливе місце в системі зовнішніх комунікацій займає клієнтське інформування через електронну пошту, SMS та push-повідомлення. Компанія автоматизувала інформування щодо статусу відправлень, зміни місця доставки та наближення терміну автоматичного повернення посилок. Використання різних варіантів повідомлень дозволяє підвищувати ефективність комунікації та рівень сприйняття інформації користувачами.

Суттєвим елементом комунікаційної діяльності є розвиток цифрової екосистеми. Проведено редизайн офіційного сайту, удосконалено навігацію та функціонал цифрових сервісів, розширено інформацію про відділення та поштомати, що підвищило зручність користування сервісами компанії.

Особливу роль відіграють технології самообслуговування. Використання цифрових помічників і терміналів дозволяє клієнтам самостійно оформлювати та отримувати відправлення, проходити ідентифікацію та здійснювати оплату послуг. Спрощення інтерфейсів і розширення функціоналу таких сервісів сприяє покращенню клієнтського досвіду.

Окремим напрямом є розвиток комунікацій із бізнес-клієнтами через інтеграцію логістичних сервісів із платформами електронної комерції та CRM-системами. Це дозволяє автоматизувати обмін інформацією та підвищувати ефективність взаємодії з корпоративними клієнтами.

Підсумуємо результати проведеного аналізу та оцінки зовнішніх комунікацій ТОВ «Нова Пошта» У таблиці 2.8.

**Оцінка зовнішніх комунікацій ТОВ «Нова Пошта»**

Канал комунікації	Цільова аудиторія	Основні функції	Оцінка ефективності
Онлайн-чати та чат-боти	Фізичні та бізнес-клієнти	Консультавання, вирішення проблем, відстеження відправлень	Висока
ШІ-агент підтримки	Клієнти	Автоматична обробка типових звернень	Висока
Push-повідомлення	Користувачі мобільного застосунку	Інформування про статус відправлень та зміни доставки	Висока
Email-розсилки	Клієнти та партнери	Офіційне інформування та повідомлення про послуги	Середня–висока
Офіційний сайт та мобільний застосунок	Усі категорії клієнтів	Надання інформації та самообслуговування	Висока
Відділення та поштомати	Клієнти	Безпосередня взаємодія під час отримання та відправлення посилок	Висока
Цифрові помічники та термінали самообслуговування	Клієнти	Самостійне оформлення та отримання відправлень	Висока
Соціальні мережі	Потенційні та наявні клієнти	Інформування, підтримка іміджу, зворотний зв'язок	Висока
Інтеграції з CRM та e-commerce платформами	Бізнес-клієнти	Автоматизований обмін інформацією та управління замовленнями	Висока

Результати оцінки свідчать, що система зовнішніх комунікацій ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим рівнем розвитку та використанням омніканального підходу до взаємодії з клієнтами. Найбільш ефективними є цифрові канали комунікації, які забезпечують оперативність обслуговування, доступність інформації та персоналізацію взаємодії зі споживачами. Використання технологій штучного інтелекту, чат-ботів, мобільних сервісів та автоматизованих систем інформування підтверджує високий рівень цифрової трансформації комунікаційної діяльності компанії та її орієнтацію на покращення клієнтського досвіду.

Сучасний етап розвитку ринку логістичних послуг характеризується активним впровадженням цифрових технологій у процеси взаємодії з клієнтами та управління бізнес-процесами. Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчить, що компанія активно реалізує стратегію цифрової

трансформації, приділяючи значну увагу розвитку цифрових каналів комунікації та автоматизації взаємодії зі споживачами.

Цифрові комунікації ТОВ «Нова Пошта» представлені комплексом взаємопов'язаних інструментів, до яких належать офіційний вебсайт, мобільний застосунок, онлайн-чати, чат-боти, системи push-повідомлень, електронна пошта, цифрові термінали самообслуговування, поштомати та інші інформаційні сервіси. Особливістю цифрової комунікаційної системи компанії є інтеграція різних каналів взаємодії в єдину цифрову екосистему, що забезпечує безперервність комунікаційного процесу незалежно від обраного клієнтом каналу зв'язку.

Важливою перевагою цифрових комунікацій компанії є високий рівень оперативності інформування клієнтів. Завдяки використанню push-повідомлень, SMS та електронної пошти клієнти отримують актуальну інформацію щодо статусу відправлень, зміни умов доставки, наближення термінів зберігання посилок та інших важливих подій. Автоматизація інформаційних повідомлень дозволяє мінімізувати часові затримки та забезпечує постійний інформаційний супровід клієнта протягом усього процесу доставки.

Суттєвою складовою цифрових комунікацій є використання технологій штучного інтелекту. Впровадження ШІ-агента як першої лінії підтримки клієнтів дозволяє автоматично опрацьовувати значну частину типових звернень без залучення операторів контактного центру. Це сприяє скороченню часу очікування відповіді, підвищує доступність сервісу та забезпечує більш ефективне використання трудових ресурсів компанії. Крім того, застосування інтелектуальних алгоритмів створює передумови для подальшої персоналізації комунікацій та вдосконалення клієнтського досвіду.

Високий рівень цифровізації спостерігається і в процесах самообслуговування клієнтів. Компанія активно розвиває мережу поштоматів, цифрових помічників та зон самообслуговування у відділеннях. Завдяки цьому значна частина операцій може виконуватися без участі працівників компанії,

що забезпечує зручність для клієнтів та скорочує час обслуговування. Впровадження спрощених інтерфейсів оформлення відправлень, автоматичної ідентифікації користувачів та інших цифрових рішень сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів послугами компанії.

Окремої уваги заслуговує розвиток цифрової екосистеми підприємства. Проведений редизайн офіційного сайту, оптимізація користувацького інтерфейсу та вдосконалення навігаційних механізмів спрямовані на підвищення зручності користування сервісами компанії. Водночас інтеграція логістичних послуг із CRM-системами та платформами електронної комерції створює додаткові можливості для автоматизації комунікацій із бізнес-клієнтами та розвитку партнерських відносин.

Для узагальнення результатів оцінювання цифрових комунікацій ТОВ «Нова Пошта» доцільно використати таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

### Оцінка цифрових комунікацій ТОВ «Нова Пошта»

Критерій оцінювання	Характеристика	Рівень оцінки
Оперативність комунікацій	Миттєве інформування через push-повідомлення, чати та мобільний застосунок	Високий
Доступність сервісів	Можливість отримання інформації через різні цифрові канали 24/7	Високий
Автоматизація процесів	Використання чат-ботів, ШІ-агентів та автоматизованих систем інформування	Високий
Персоналізація взаємодії	Адаптація повідомлень та сервісів до потреб клієнтів	Високий
Інтегрованість каналів	Об'єднання цифрових сервісів в єдину екосистему	Високий
Зручність користування	Постійне вдосконалення інтерфейсів та сервісів самообслуговування	Високий

Проведена оцінка дозволяє зробити висновок, що цифрові комунікації ТОВ «Нова Пошта» знаходяться на високому рівні розвитку та є важливим фактором конкурентоспроможності компанії. Разом із тим подальший розвиток цифрових комунікацій може бути пов'язаний із розширенням можливостей персоналізації сервісів, удосконаленням аналітики клієнтських

даних та впровадженням нових інструментів штучного інтелекту для підтримки процесів комунікації.

Таблиця 2.10

### SWOT-аналіз комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Лідуючі позиції бренду на ринку логістичних послуг України.	Складність координації інформаційних потоків у великій розгалуженій мережі відділень і підрозділів.
Розвинена омніканальна система комунікацій (сайт, мобільний застосунок, чати, контакт-центр, поштомати, соціальні мережі).	Високе навантаження на окремі канали комунікації у періоди пікової активності клієнтів.
Високий рівень цифровізації та автоматизації комунікаційних процесів.	Залежність якості комунікацій від стабільності цифрової інфраструктури та інформаційних систем.
Використання технологій штучного інтелекту для підтримки клієнтів та автоматизації звернень.	Ризик втрати індивідуального підходу до клієнтів через зростання рівня автоматизації сервісів.
Розвинена система клієнтського інформування через push-повідомлення, SMS та email.	Можливість інформаційного перевантаження користувачів великою кількістю повідомлень.
Високий рівень інтеграції цифрових сервісів із бізнес-процесами компанії та системами партнерів.	Необхідність постійних інвестицій у модернізацію цифрових каналів комунікації.
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Подальший розвиток технологій штучного інтелекту та автоматизованих сервісів підтримки клієнтів.	Посилення конкуренції з боку інших логістичних операторів та маркетплейсів із власними системами доставки.
Розширення персоналізованих комунікацій на основі аналізу клієнтських даних.	Зростання кіберзагроз та ризиків витоку персональних даних клієнтів.
Розвиток мобільних сервісів та нових форматів самообслуговування клієнтів.	Технічні збої в роботі цифрових сервісів можуть негативно впливати на клієнтський досвід.
Інтеграція комунікаційних сервісів із новими платформами електронної комерції та CRM-системами.	Репутаційні ризики, пов'язані з поширенням негативної інформації в соціальних мережах.
Використання великих масивів даних для прогнозування потреб клієнтів та вдосконалення сервісів.	Швидкі зміни технологій потребують постійного оновлення цифрової інфраструктури та компетенцій персоналу.
Розвиток міжнародних напрямів діяльності та створення єдиної цифрової комунікаційної екосистеми.	Зовнішні економічні та воєнні фактори можуть ускладнювати функціонування окремих каналів комунікації.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що комунікаційна діяльність ТОВ «Нова Пошта» характеризується значними конкурентними перевагами,

пов'язаними з високим рівнем цифровізації, багатоканальністю взаємодії з клієнтами та активним впровадженням інноваційних технологій. Компанія сформувала розвинену систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій, яка забезпечує ефективний обмін інформацією між усіма учасниками логістичного процесу та сприяє підтриманню високого рівня клієнтського сервісу.

Водночас результати аналізу дозволили виявити низку проблемних аспектів, серед яких складність управління комунікаціями в умовах масштабної мережевої структури, залежність від цифрової інфраструктури та необхідність постійного вдосконалення каналів взаємодії з клієнтами. Додатковими викликами залишаються ризики кібербезпеки, зростання конкуренції на ринку логістичних послуг та потреба у забезпеченні балансу між автоматизацією процесів і персоналізацією клієнтського обслуговування.

Разом з тим наявні можливості свідчать про значний потенціал подальшого розвитку комунікаційної діяльності підприємства. Зокрема, перспективними напрямками є розширення використання технологій штучного інтелекту, розвиток персоналізованих комунікацій, удосконалення цифрових сервісів та підвищення ефективності роботи з клієнтськими даними. Отримані результати аналізу можуть бути використані як основа для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління комунікаційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Проведений аналіз та оцінка комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволив виявити окремі проблеми, які можуть стримувати подальше підвищення ефективності взаємодії зі споживачами та внутрішньої координації діяльності підприємства, зокрема:

1. Постійне розширення мережі відділень, поштоMATів та цифрових сервісів призводить до ускладнення управління інформаційними потоками між структурними підрозділами компанії. Значна кількість учасників комунікаційного процесу підвищує вимоги до швидкості обміну інформацією та координації управлінських рішень.

2. Незважаючи на активне впровадження автоматизованих сервісів підтримки клієнтів, зберігається проблема забезпечення належного рівня персоналізації комунікацій. Використання стандартних сценаріїв взаємодії не завжди дозволяє враховувати індивідуальні потреби різних категорій клієнтів, що може впливати на рівень їх задоволеності отриманими послугами.

3. Зростання кількості цифрових каналів взаємодії створює ризик інформаційного перевантаження користувачів. Велика кількість повідомлень, сповіщень та інформаційних сервісів може знижувати ефективність сприйняття інформації та негативно впливати на якість комунікаційного процесу.

4. Високий рівень цифровізації комунікаційної діяльності обумовлює залежність ефективності роботи компанії від стабільності функціонування інформаційних систем, цифрової інфраструктури та засобів кіберзахисту. Будь-які технічні збої можуть призводити до погіршення якості обслуговування клієнтів та виникнення репутаційних ризиків.

5. Компанія має значний потенціал щодо подальшого використання клієнтських даних для розвитку персоналізованих комунікацій та прогнозування потреб споживачів. Наявні цифрові інструменти створюють сприятливі умови для розвитку аналітики клієнтського досвіду, однак можливості сучасних технологій у цьому напрямі наразі використовуються не повною мірою.

Таким чином, незважаючи на високий рівень розвитку системи комунікацій, ТОВ «Нова Пошта» потребує подальшого вдосконалення механізмів управління інформаційними потоками, персоналізації взаємодії з клієнтами, використання аналітики клієнтських даних та підвищення стійкості цифрової інфраструктури. Вирішення зазначених проблем дозволить підвищити ефективність комунікаційної діяльності підприємства, покращити клієнтський досвід та зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку логістичних послуг.

## РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

## 3.1. Напрями удосконалення комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки комунікаційна діяльність виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери логістики. Зростання вимог клієнтів до швидкості отримання інформації, доступності сервісів та якості обслуговування обумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління комунікаціями. Для логістичних компаній комунікації є не лише інструментом передачі інформації, а й важливим елементом формування клієнтського досвіду, підтримання лояльності споживачів та забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками логістичного процесу.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» має розвинену систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій, яка базується на використанні сучасних цифрових технологій та принципів омніканальної взаємодії з клієнтами. Компанія активно впроваджує інноваційні рішення, серед яких мобільний застосунок, чат-боти, системи автоматизованого інформування, цифрові помічники у відділеннях, сервіси самообслуговування та технології штучного інтелекту. Завдяки цьому забезпечується високий рівень доступності послуг, оперативність інформування клієнтів та ефективність взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Водночас результати аналізу засвідчили, що подальший розвиток компанії потребує вдосконалення окремих аспектів управління комунікаційною діяльністю. Зокрема, незважаючи на значний рівень автоматизації комунікаційних процесів, частина взаємодій із клієнтами залишається стандартизованою та недостатньо враховує індивідуальні

особливості споживачів. У сучасних умовах клієнти очікують не лише оперативного отримання інформації, а й персоналізованого підходу, який враховує їхню поведінку, історію користування послугами та індивідуальні потреби.

Крім того, значна кількість каналів взаємодії з клієнтами формує великі обсяги даних про їхній досвід користування послугами компанії. Однак ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від здатності підприємства не лише збирати інформацію, а й системно її аналізувати. За відсутності комплексного підходу до обробки клієнтських даних окремі проблеми можуть залишатися непоміченими, що негативно впливає на якість обслуговування та швидкість реагування на зміну потреб споживачів.

Окремої уваги потребує проблема управління інформаційними потоками в умовах масштабної організаційної структури компанії. ТОВ «Нова Пошта» здійснює діяльність через широку мережу відділень, поштоматів, сортувальних центрів та функціональних підрозділів, що обумовлює необхідність координації значних обсягів інформації. Подальше розширення бізнесу супроводжується збільшенням складності комунікаційних процесів, що вимагає застосування сучасних інструментів управління інформаційними потоками та інтеграції даних у межах єдиного інформаційного середовища.

Важливою передумовою удосконалення комунікаційної діяльності є також стрімкий розвиток цифрових технологій. Технології штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних (Big Data) та управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management) відкривають нові можливості для підвищення ефективності комунікацій, персоналізації взаємодії та оптимізації управлінських процесів. Використання таких інструментів дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на потреби клієнтів, а й прогнозувати їхню поведінку та формувати довгострокові відносини зі споживачами.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління комунікаційною діяльністю

ТОВ «Нова Пошта». Основними напрямками такого вдосконалення мають стати:

- розвиток персоналізованих комунікацій із клієнтами;
- формування комплексної системи аналітики клієнтського досвіду;
- оптимізація управління інформаційними потоками в межах корпоративної мережі.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню якості комунікацій, зміцненню лояльності клієнтів та забезпеченню подальшого розвитку компанії в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» є розвиток системи персоналізованих комунікацій із клієнтами. В умовах цифрової трансформації бізнесу традиційні масові комунікації поступово втрачають свою ефективність, оскільки сучасні споживачі очікують індивідуального підходу, оперативного реагування на свої потреби та отримання релевантної інформації через зручні канали взаємодії.

Персоналізація комунікацій передбачає адаптацію інформаційного контенту, каналів взаємодії та комунікаційних повідомлень до особливостей окремих клієнтів або їх груп. На відміну від стандартизованих комунікацій, персоналізований підхід дозволяє враховувати історію користування послугами, частоту здійснення відправлень, географію обслуговування, переваги щодо способів доставки та інші характеристики споживачів. У результаті клієнт отримує не загальну інформацію, а повідомлення та пропозиції, які максимально відповідають його потребам [27].

Необхідність розвитку персоналізованих комунікацій у ТОВ «Нова Пошта» обумовлена значною різноманітністю клієнтської бази. Послугами компанії користуються фізичні особи, інтернет-магазини, представники малого та середнього бізнесу, великі корпоративні клієнти, міжнародні партнери. Кожна з цих груп має власні потреби, очікування та особливості взаємодії з компанією. Відповідно використання однакових комунікаційних

підходів для всіх категорій споживачів не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал клієнтоорієнтованої стратегії.

Основою персоналізації комунікацій має стати більш глибока сегментація клієнтів. Доцільним є виділення окремих сегментів за такими критеріями, як інтенсивність користування послугами, види відправлень, середня вартість замовлень, регіональна приналежність, використання цифрових сервісів та інші поведінкові характеристики. Такий підхід дозволить формувати індивідуальні сценарії взаємодії для різних категорій користувачів та підвищувати ефективність комунікаційних заходів.

Важливим інструментом реалізації персоналізованих комунікацій може стати використання технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних. Завдяки автоматичному аналізу поведінки клієнтів система зможе прогнозувати їх потреби та формувати персоналізовані рекомендації щодо використання послуг компанії. Наприклад, клієнтам можуть автоматично пропонуватися найбільш зручні способи доставки, найближчі поштомати, додаткові логістичні сервіси або спеціальні пропозиції залежно від попереднього досвіду користування послугами.

Перспективним напрямом є також удосконалення системи клієнтського інформування. Наразі компанія активно використовує push-повідомлення, SMS та електронну пошту для інформування клієнтів про статус відправлень. Проте подальший розвиток комунікаційної діяльності передбачає перехід від масових повідомлень до адаптивних комунікацій, зміст яких формуватиметься з урахуванням індивідуальних характеристик користувачів. Це дозволить підвищити релевантність інформації та зменшити ризик інформаційного перевантаження клієнтів.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку інтелектуальних чат-ботів та цифрових помічників. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє не лише автоматизувати обробку звернень, а й забезпечити індивідуалізацію спілкування з клієнтом. Система може враховувати історію попередніх

звернень, особливості користування послугами та надавати більш точні й персоналізовані відповіді на запити користувачів.

Запровадження персоналізованих комунікацій сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зміцненню їх лояльності та формуванню довгострокових відносин із компанією. Крім того, більш точне налаштування комунікацій дозволить підвищити ефективність маркетингових заходів, покращити сприйняття бренду та забезпечити додаткові конкурентні переваги на ринку логістичних послуг.

Таким чином, розвиток системи персоналізованих комунікацій є одним із ключових напрямів удосконалення комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта». Реалізація цього напрямку дозволить підвищити якість взаємодії з клієнтами, забезпечити більш повне врахування їх потреб та сприятиме зміцненню клієнтоорієнтованої моделі розвитку підприємства.

Важливим напрямом удосконалення управління комунікаційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» є формування комплексної системи аналітики клієнтського досвіду та зворотного зв'язку. У сучасних умовах конкурентної боротьби успіх компанії значною мірою залежить не лише від якості наданих послуг, а й від здатності своєчасно виявляти потреби клієнтів, аналізувати їх очікування та оперативно реагувати на зміни у споживчій поведінці.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» використовує широкий спектр каналів комунікації зі споживачами, серед яких мобільний застосунок, вебсайт, контакт-центр, чат-боти, онлайн-чати, соціальні мережі, електронна пошта та інші цифрові сервіси. Кожен із цих каналів генерує значний обсяг інформації про досвід взаємодії клієнтів із компанією. Водночас накопичення великих масивів даних саме по собі не забезпечує підвищення ефективності управління комунікаціями. Важливим завданням стає інтеграція, систематизація та аналітична обробка інформації для формування якісної управлінської бази прийняття рішень.

У сучасній практиці управління комунікаціями особливого поширення набуває концепція Customer Experience Management (CEM), яка передбачає

комплексне управління клієнтським досвідом на всіх етапах взаємодії споживача з компанією. Основною метою такого підходу є формування цілісного уявлення про клієнта шляхом об'єднання інформації з усіх точок контакту та використання отриманих даних для підвищення якості сервісу.

У межах реалізації цього напряму доцільним є створення єдиної аналітичної платформи, яка забезпечуватиме централізований збір та обробку інформації з усіх каналів комунікації. Така система повинна акумулювати дані щодо звернень клієнтів, оцінок якості обслуговування, відгуків у соціальних мережах, результатів опитувань, статистики використання цифрових сервісів та інших показників, що характеризують клієнтський досвід.

Особливу увагу доцільно приділити автоматизації збору зворотного зв'язку. Після завершення кожної взаємодії з компанією клієнт може отримувати короткі опитування щодо рівня задоволеності отриманою послугою. Такі опитування можуть інтегруватися в мобільний застосунок, чат-боти, електронну пошту або push-повідомлення. Регулярне отримання оцінок дозволить оперативно виявляти проблемні аспекти обслуговування та своєчасно реагувати на негативні сигнали.

Важливим інструментом підвищення ефективності аналітичної системи може стати використання технологій штучного інтелекту для аналізу текстових звернень клієнтів. Сучасні алгоритми здатні автоматично визначати тональність повідомлень, виявляти типові проблеми, групувати звернення за тематикою та прогнозувати рівень задоволеності клієнтів. Це дозволить значно скоротити час аналізу інформації та підвищити якість управлінських рішень [25].

Суттєві можливості для вдосконалення управління комунікаційною діяльністю відкриває використання системи ключових показників ефективності клієнтського досвіду. До таких показників можуть належати індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score – CSAT), індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score – NPS), рівень вирішення звернень з першого контакту (First Contact Resolution – FCR), середній час реагування

на звернення та інші індикатори якості комунікацій [30]. Регулярний моніторинг цих показників дозволить оцінювати ефективність комунікаційної діяльності та своєчасно виявляти напрями її вдосконалення.

Для забезпечення ефективного використання результатів аналізу доцільним є впровадження інтерактивних управлінських дашбордів, які надаватимуть керівникам різних рівнів доступ до актуальної інформації про стан комунікаційної діяльності. Візуалізація даних сприятиме підвищенню оперативності прийняття рішень та дозволить швидко реагувати на зміни у поведінці клієнтів.

Реалізація комплексної системи аналітики клієнтського досвіду дозволить ТОВ «Нова Пошта» перейти від реактивного до проактивного управління комунікаціями. Компанія отримає можливість не лише усувати вже існуючі проблеми, але й прогнозувати потенційні потреби клієнтів, своєчасно адаптувати сервіси до змін ринкового середовища та підвищувати якість взаємодії зі споживачами.

Таким чином, формування комплексної системи аналітики клієнтського досвіду та зворотного зв'язку є важливим напрямом удосконалення комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта». Його реалізація забезпечить підвищення обґрунтованості управлінських рішень, покращення якості клієнтського сервісу та створить інформаційну основу для подальшого розвитку персоналізованих комунікацій.

Одним із важливих напрямів удосконалення комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» є оптимізація управління інформаційними потоками в межах корпоративної мережі. Актуальність цього напрямку обумовлена масштабами діяльності компанії, яка об'єднує тисячі відділень, поштоматів, сортувальних центрів, логістичних об'єктів та адміністративних підрозділів. У таких умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від швидкості передачі інформації, узгодженості дій структурних підрозділів та якості внутрішніх комунікацій.

Сучасні тенденції розвитку логістичного бізнесу свідчать про постійне зростання обсягів інформації, що циркулює в організації. Щоденно в ТОВ «Нова Пошта» генеруються значні масиви даних щодо руху відправлень, обслуговування клієнтів, роботи відділень, фінансових операцій, кадрових процесів та управлінських рішень. У зв'язку з цим виникає потреба не лише в ефективній передачі інформації між окремими підрозділами, а й у забезпеченні її своєчасності, достовірності та доступності для працівників різних рівнів управління.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що одним із викликів для компанії є складність координації інформаційних потоків у межах масштабної організаційної структури. Збільшення кількості цифрових сервісів, каналів комунікації та учасників інформаційного обміну створює ризики дублювання інформації, втрати окремих повідомлень, затримок у передачі даних та зростання навантаження на управлінський персонал. У таких умовах особливого значення набуває впровадження сучасних підходів до управління корпоративними комунікаціями.

Одним із ключових напрямів оптимізації інформаційних потоків є формування єдиного корпоративного інформаційно-комунікаційного середовища. Його створення передбачає інтеграцію основних інформаційних систем компанії в єдиний цифровий простір, що забезпечуватиме оперативний доступ працівників до необхідної інформації незалежно від місця виконання ними службових обов'язків. Такий підхід дозволить мінімізувати інформаційні бар'єри між структурними підрозділами та підвищити швидкість обміну даними.

Важливим елементом удосконалення внутрішніх комунікацій є створення централізованої корпоративної бази знань. У межах такої системи можуть накопичуватися внутрішні регламенти, стандарти обслуговування клієнтів, методичні матеріали, інструкції, результати реалізованих проєктів та інша інформація, необхідна для ефективної роботи персоналу. Наявність єдиного джерела актуальної інформації сприятиме підвищенню якості

комунікацій між працівниками та скороченню часу на пошук необхідних даних.

Суттєві можливості для підвищення ефективності управління інформаційними потоками відкриває впровадження технологій Business Intelligence (BI). Використання аналітичних платформ дозволяє автоматизувати процес збору та обробки інформації з різних інформаційних систем компанії, формувати управлінську звітність у режимі реального часу та забезпечувати керівників актуальними даними для прийняття рішень. Особливо важливим це є для компаній із великою кількістю територіально розподілених структурних підрозділів, до яких належить і ТОВ «Нова Пошта».

Для підвищення прозорості інформаційних процесів доцільним є впровадження цифрових управлінських дашбордів. Такі інструменти дозволяють візуалізувати ключові показники діяльності, відстежувати виконання поставлених завдань та оперативно виявляти проблемні ситуації. Завдяки цьому керівництво компанії отримує можливість швидше реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також забезпечувати ефективну координацію діяльності структурних підрозділів.

Окремої уваги заслуговує питання автоматизації внутрішніх комунікаційних процесів. Використання сучасних платформ корпоративної взаємодії дозволяє автоматизувати маршрутизацію інформаційних потоків, контроль виконання доручень, погодження документів та обмін інформацією між підрозділами. Це сприяє скороченню часу прийняття рішень, зменшенню кількості помилок та підвищенню загальної ефективності управлінської діяльності [27].

Важливою складовою оптимізації інформаційних потоків є забезпечення інформаційної безпеки та захисту даних. З огляду на значні обсяги інформації, що обробляються компанією, впровадження сучасних механізмів кіберзахисту, контролю доступу та резервного збереження даних стає необхідною умовою стабільного функціонування комунікаційної системи підприємства.

Очікуваними результатами реалізації зазначеного напрямку є підвищення швидкості обміну інформацією між структурними підрозділами, скорочення часу прийняття управлінських рішень, зниження ризиків втрати або дублювання інформації, покращення координації діяльності персоналу та підвищення загальної ефективності функціонування корпоративної мережі. Крім того, створення єдиного інформаційного середовища сприятиме формуванню більш гнучкої та адаптивної системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та потреби клієнтів.

Таким чином, оптимізація управління інформаційними потоками в межах корпоративної мережі є важливим напрямом удосконалення комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта». Реалізація цього напрямку дозволить забезпечити більш ефективну взаємодію між структурними підрозділами, підвищити якість управлінських рішень та створити організаційні передумови для подальшого розвитку компанії в умовах цифрової трансформації логістичного бізнесу.

3.2. Розробка та обґрунтування впровадження системи управління клієнтським досвідом у ТОВ «Нова Пошта»

Серед запропонованих у підрозділі 3.1 напрямів удосконалення комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» найбільш перспективним для практичного впровадження є формування комплексної системи управління клієнтським досвідом та зворотним зв'язком. Вибір цього напрямку обумовлений тим, що саме якість взаємодії з клієнтами значною мірою визначає конкурентоспроможність логістичних компаній в умовах сучасного ринку.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» використовує широкий спектр каналів комунікації зі споживачами. У результаті компанія накопичує значні обсяги інформації про клієнтів, їх потреби, рівень задоволеності та проблеми, що виникають під час

користування послугами. Проте ефективність використання цих даних значною мірою залежить від наявності єдиної системи їх збору, аналізу та використання в процесі прийняття управлінських рішень.

У зв'язку з цим у роботі пропонується впровадження системи Customer Experience Management (СХМ), яка забезпечить централізоване управління клієнтським досвідом, підвищення якості комунікацій та вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на основі аналітики клієнтських даних.

Основною метою впровадження системи управління клієнтським досвідом у ТОВ «Нова Пошта» є створення єдиного інформаційного середовища для збору, аналізу та використання інформації про взаємодію клієнтів із компанією. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти проблеми комунікаційної діяльності, оцінювати рівень задоволеності клієнтів та формувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення якості обслуговування.

Запропонована система повинна інтегрувати інформацію з усіх основних каналів взаємодії зі споживачами, зокрема:

- мобільного застосунку Nova Post;
- офіційного вебсайту компанії;
- чат-ботів та онлайн-чатів;
- контакт-центру;
- електронної пошти;
- соціальних мереж;
- відділень та поштоматів;
- систем оцінювання якості обслуговування.

На основі отриманих даних система формуватиме єдиний профіль клієнта, що міститиме інформацію про історію користування послугами, канали взаємодії, частоту звернень, рівень задоволеності сервісом та інші показники, необхідні для прийняття управлінських рішень.

Функціональні можливості системи СХМ доцільно представити у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Функціональні можливості системи Customer Experience Management для ТОВ «Нова Пошта»**

Функція	Зміст
Збір даних	Автоматичне накопичення інформації з усіх каналів взаємодії з клієнтами
Аналіз клієнтського досвіду	Визначення рівня задоволеності клієнтів та основних проблемних зон
Управління зворотним зв'язком	Обробка звернень, скарг, пропозицій та відгуків клієнтів
Сегментація клієнтів	Формування груп клієнтів за поведінковими та сервісними характеристиками
Персоналізація комунікацій	Підготовка індивідуальних повідомлень та рекомендацій
Формування звітності	Створення аналітичних звітів та управлінських дашбордів
Підтримка прийняття рішень	Надання керівництву інформації для вдосконалення комунікаційної діяльності

Запровадження зазначеної системи дозволить перейти від фрагментарного аналізу окремих каналів комунікації до комплексного управління клієнтським досвідом. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зміцненню їх лояльності та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Ефективність впровадження системи Customer Experience Management значною мірою залежить від правильності організації процесу її реалізації. Враховуючи масштаби діяльності ТОВ «Нова Пошта», значну кількість каналів комунікації та великі обсяги клієнтських даних, впровадження системи доцільно здійснювати поетапно. Такий підхід дозволить мінімізувати організаційні ризики, забезпечити поступову адаптацію персоналу до нових інструментів управління та підвищити ефективність використання інформаційних ресурсів підприємства.

Процес впровадження системи Customer Experience Management у ТОВ «Нова Пошта» пропонується здійснювати у п'ять послідовних етапів (табл. 3.3).

**Етапи впровадження системи Customer Experience Management у ТОВ  
«Нова Пошта»**

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1. Підготовчий	Аналіз існуючих каналів комунікації, аудит джерел клієнтських даних, визначення потреб користувачів системи	Формування технічних та функціональних вимог до системи
2. Інтеграційний	Об'єднання даних із мобільного застосунку, сайту, чат-ботів, контакт-центру, соціальних мереж та інших каналів	Створення єдиного інформаційного простору клієнтських даних
3. Аналітичний	Налаштування інструментів аналізу даних, дашбордів та системи моніторингу показників	Отримання можливості комплексного аналізу клієнтського досвіду
4. Організаційний	Навчання персоналу, розробка регламентів роботи з аналітикою та зворотним зв'язком	Формування системи управління клієнтським досвідом
5. Експлуатаційний	Повноцінне використання системи, моніторинг результатів та постійне вдосконалення	Підвищення ефективності комунікаційної діяльності

На першому етапі впровадження необхідно провести аудит існуючих комунікаційних каналів та інформаційних ресурсів підприємства. Особлива увага повинна бути приділена аналізу даних, які надходять через мобільний застосунок, вебсайт, контакт-центр, чат-боти та соціальні мережі. Результатом цього етапу має стати визначення переліку показників, які характеризують клієнтський досвід і можуть використовуватися для оцінювання ефективності комунікацій.

Другий етап передбачає інтеграцію інформаційних потоків у межах єдиної платформи управління клієнтським досвідом. Це дозволить сформувати комплексний профіль клієнта, який міститиме інформацію про історію взаємодії з компанією, використані послуги, звернення до служби підтримки, оцінки сервісу та інші дані.

На третьому етапі доцільно впровадити аналітичні інструменти для обробки отриманих даних. Система повинна забезпечувати автоматичне формування звітів, виявлення проблемних аспектів клієнтського обслуговування та моніторинг ключових показників ефективності

комунікацій. Для цього можуть використовуватися сучасні ВІ-платформи та інструменти візуалізації даних.

Четвертий етап пов'язаний із підготовкою персоналу до використання нової системи. Важливо не лише навчити співробітників працювати з аналітичними інструментами, але й сформувати культуру прийняття управлінських рішень на основі даних. Для цього необхідно розробити відповідні регламенти роботи та визначити відповідальних осіб за аналіз клієнтського досвіду.

Завершальний етап передбачає повномасштабне використання системи в діяльності компанії. На цьому етапі здійснюється регулярний моніторинг показників ефективності комунікаційної діяльності, аналізуються результати роботи системи та впроваджуються заходи щодо її подальшого вдосконалення.

Для оцінювання результативності функціонування системи Customer Experience Management доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI), які наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

### **Ключові показники оцінювання ефективності системи Customer Experience Management**

Показник	Характеристика
CSAT (Customer Satisfaction Score)	Рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування
NPS (Net Promoter Score)	Готовність клієнтів рекомендувати компанію іншим споживачам
FCR (First Contact Resolution)	Частка звернень, вирішених під час першого контакту
Average Response Time	Середній час реагування на звернення клієнтів
Customer Retention Rate	Рівень утримання клієнтів
Number of Complaints	Кількість скарг клієнтів

Запропонований механізм впровадження дозволить забезпечити системний підхід до управління клієнтським досвідом, підвищити ефективність використання клієнтських даних та створити інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері комунікаційної діяльності.

Основним результатом впровадження системи стане формування єдиного інформаційного простору для збору та аналізу даних про взаємодію клієнтів із компанією. Це дозволить керівництву своєчасно отримувати об'єктивну інформацію про якість комунікацій, оперативно виявляти проблемні аспекти обслуговування та приймати обґрунтовані рішення щодо їх усунення.

Завдяки систематичному моніторингу потреб, очікувань та оцінок споживачів підприємство зможе більш ефективно адаптувати свої комунікаційні процеси до вимог ринку. Це сприятиме зміцненню довіри клієнтів, підвищенню рівня їх задоволеності та формуванню довгострокової лояльності до бренда.

Значний ефект очікується також у сфері внутрішнього управління. Наявність централізованої системи аналітики дозволить скоротити час на підготовку звітності, підвищити оперативність обміну інформацією між структурними підрозділами та забезпечити використання єдиних підходів до оцінювання ефективності комунікаційної діяльності.

Для узагальнення очікуваних результатів впровадження системи Customer Experience Management доцільно виділити основні види ефектів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Очікувані результати впровадження системи Customer Experience Management у ТОВ «Нова Пошта»**

Вид ефекту	Очікувані результати
Організаційний	Підвищення якості управлінських рішень; створення єдиного інформаційного середовища; покращення координації між підрозділами
Комунікаційний	Підвищення якості взаємодії з клієнтами; скорочення часу реагування на звернення; покращення зворотного зв'язку
Маркетинговий	Зростання лояльності клієнтів; покращення репутації бренду; підвищення рівня утримання клієнтів
Соціальний	Зростання задоволеності клієнтів якістю обслуговування; покращення клієнтського досвіду
Економічний	Скорочення витрат на обробку звернень; зменшення кількості повторних контактів; підвищення ефективності використання комунікаційних ресурсів

Для оцінювання результативності впровадження системи доцільно використовувати систему кількісних та якісних показників. Зокрема, оцінювання може здійснюватися за допомогою індексу задоволеності клієнтів (CSAT), індексу споживчої лояльності (NPS), середнього часу реагування на звернення, частки звернень, вирішених під час першого контакту, а також кількості скарг та повторних звернень клієнтів.

Оскільки запропонований захід спрямований насамперед на вдосконалення управлінських процесів, його ефективність доцільно оцінювати не лише через прямі фінансові результати, а й через покращення якісних характеристик комунікаційної діяльності. Зокрема, очікується підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання швидкості реагування на проблемні ситуації, покращення якості сервісу та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку логістичних послуг.

Крім того, впровадження системи Customer Experience Management створить основу для реалізації інших напрямів удосконалення комунікаційної діяльності, запропонованих у підрозділі 3.1. Зокрема, накопичені аналітичні дані можуть бути використані для розвитку персоналізованих комунікацій із клієнтами та подальшої оптимізації внутрішніх інформаційних потоків. Таким чином, запропонований захід матиме не лише самостійний ефект, а й забезпечуватиме комплексний розвиток системи комунікацій підприємства.

Отже, впровадження системи Customer Experience Management у ТОВ «Нова Пошта» дозволить підвищити ефективність управління комунікаційною діяльністю, забезпечити більш глибоке розуміння потреб клієнтів, покращити якість сервісу та створити передумови для подальшого зміцнення конкурентних переваг компанії на ринку логістичних послуг.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади управління комунікаційною діяльністю компанії, розкрито сутність комунікацій, їх роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, а також визначено особливості управління комунікаційними процесами в сучасних організаціях.

Встановлено, що комунікації забезпечують координацію діяльності організації, підтримують процес прийняття управлінських рішень, сприяють формуванню корпоративної культури та створюють передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства. Аналіз наукових підходів українських і зарубіжних дослідників дозволив встановити, що ефективність діяльності компанії значною мірою залежить від якості організації комунікаційних процесів та здатності керівництва забезпечувати своєчасний і достовірний обмін інформацією.

У процесі дослідження було визначено основні види комунікацій, які функціонують у діяльності підприємства. Встановлено, що комунікації можуть класифікуватися за напрямом інформаційних потоків, формою взаємодії, способом передавання інформації, рівнем формалізації та характером суб'єктів комунікаційного процесу. Особливу увагу приділено розгляду внутрішніх і зовнішніх комунікацій як взаємопов'язаних складових єдиної комунікаційної системи підприємства.

Внутрішні комунікації забезпечують координацію діяльності працівників і структурних підрозділів, підтримують корпоративну культуру та сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Зовнішні комунікації забезпечують взаємодію підприємства з клієнтами, партнерами, постачальниками, органами влади та іншими зацікавленими сторонами, формуючи імідж і ділову репутацію компанії.

У результаті дослідження встановлено, що важливою умовою забезпечення результативності комунікаційної діяльності є систематичне

оцінювання її ефективності. Для цього доцільно використовувати комплексний підхід, який передбачає застосування кількісних та якісних показників оцінювання внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Основними індикаторами ефективності можуть виступати рівень залученості персоналу, задоволеність працівників комунікаціями, показники лояльності клієнтів, швидкість реагування на звернення, частка успішно вирішених запитів, охоплення аудиторії та рівень взаємодії у цифрових каналах комунікації.

Отже, проведене теоретичне дослідження дозволило сформулювати концептуальну та методичну основу для подальшого аналізу управління комунікаційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта». Визначені теоретичні положення, принципи, інструменти та показники оцінювання комунікацій будуть використані у другому розділі роботи для дослідження особливостей організації комунікаційної діяльності підприємства, оцінювання її ефективності та обґрунтування напрямів подальшого вдосконалення.

Результати аналізу фінансово-економічних показників свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства. У 2025 році спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації послуг, що підтверджує стабільний попит на послуги компанії та ефективність обраної стратегії розвитку. Основним джерелом доходів залишаються послуги доставки, які формують переважну частку виручки підприємства. Водночас компанія активно диверсифікує свою діяльність, розвиваючи нові напрями бізнесу, зокрема послуги аутстафінгу та міжнародної доставки.

Аналіз структури витрат показав, що найбільшу частку собівартості становлять транспортні витрати, витрати на оплату праці та винагороди партнерам, що є характерним для логістичної галузі. Зростання амортизаційних відрахувань свідчить про значні інвестиції підприємства в розвиток матеріально-технічної бази, автоматизацію та модернізацію логістичної інфраструктури. Водночас підприємство здійснює заходи щодо оптимізації окремих статей витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Важливим чинником успішного розвитку ТОВ «Нова Пошта» є його комунікаційна діяльність. Компанія активно використовує сучасні канали взаємодії з клієнтами, впроваджує цифрові сервіси, мобільні додатки, системи відстеження відправлень та інструменти зворотного зв'язку. Високий рівень клієнтоорієнтованості, ефективна маркетингова політика та постійне вдосконалення сервісу сприяють зміцненню довіри споживачів, підвищенню лояльності клієнтів і формуванню сильного бренду компанії. Саме комунікаційна діяльність значною мірою забезпечує конкурентні переваги підприємства та підтримує його лідерські позиції на ринку.

Перспективи розвитку ТОВ «Нова Пошта» пов'язані насамперед із подальшою цифровізацією бізнес-процесів, автоматизацією логістичних операцій, розширенням міжнародної діяльності та розвитком інноваційних сервісів. Значний потенціал має збільшення присутності компанії на європейських ринках, розширення партнерських мереж та інтеграція з міжнародними логістичними системами. Крім того, перспективними напрямками є розвиток електронної комерції, впровадження технологій штучного інтелекту для управління логістичними процесами, підвищення рівня персоналізації сервісів та вдосконалення омніканальної комунікації з клієнтами.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано та обґрунтовано три пріоритетні напрями удосконалення комунікаційної діяльності підприємства:

- розвиток персоналізованих комунікацій із клієнтами;
- формування комплексної системи аналітики клієнтського досвіду;
- оптимізація управління інформаційними потоками в межах корпоративної мережі.

На основі визначених напрямів у підрозділі 3.2 обґрунтовано доцільність впровадження системи Customer Experience Management як пріоритетного напрямку удосконалення управління комунікаційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта». Встановлено, що запропонований захід

дозволяє комплексно вирішити проблеми, виявлені під час аналізу діяльності підприємства, зокрема недостатню системність використання клієнтського зворотного зв'язку, обмежені можливості аналітики клієнтського досвіду та необхідність підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Розроблено механізм впровадження системи Customer Experience Management, який передбачає послідовну реалізацію підготовчого, інтеграційного, аналітичного, організаційного та експлуатаційного етапів. Запропоновано функціональну структуру системи та визначено ключові показники оцінювання її ефективності.

Очікується, що реалізація запропонованого заходу сприятиме підвищенню якості комунікацій із клієнтами, вдосконаленню процесу прийняття управлінських рішень, зростанню рівня задоволеності споживачів та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта». Отримані результати підтверджують практичну доцільність впровадження системи управління клієнтським досвідом як інструменту розвитку комунікаційної діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Войт Б. Р. Сутність комунікацій підприємства та їх роль у процесі управління ним. *Бізнесінформ* № 3. 2023. С. 166-171.
3. Герзачин В. М., Першин К. С., Вейгеші В. В. Характеристики комунікації. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12 (282). С. 6–13. URL: <https://surl.li/uawheq> (дата звернення: 05.03.2026).
4. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія / О. Є. Гудзь, І. М. Маковецька Львів : «Галицька видавнича спілка» , 2021. 216 с
5. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування. *Бізнесінформ*. 2024. № 3. С. 323-328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-323-328> (дата звернення: 25.04.2026).
6. Дем'яненко Т. І., Альошин Д. Є. Управління комунікаціями на підприємстві та їх вдосконалення. Наукові підсумки 2023 року : зб. наук. тез. XII наук. конф. Харків : технологічний центр, 2023. С. 30. URL: <https://surl.lu/ifesej> (дата звернення: 09.04.2026).
7. Долгальова О., Букій А. Удосконалення управління комунікаційною діяльністю підприємства на основі впровадження сучасних інформаційних технологій. *Галицький економічний вісник*, № 4 (95) 2025 [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50270/2/GEJ\\_2025v95n4\\_Dolgalova\\_O-Improvement\\_of\\_management\\_105-113.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50270/2/GEJ_2025v95n4_Dolgalova_O-Improvement_of_management_105-113.pdf) (дата звернення: 12.05.2026).
8. Каражия Е. А. Проблеми та передумови формування ефективної системи комунікаційного забезпечення підприємств в Україні. Ефективна економіка. № 8. 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2021/82.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/82.pdf) (дата звернення: 12.04.2026).

9. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3243&i=11> (дата звернення: 12.04.2026).
10. Компанія «Нова пошта» URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 03.03.2026).
11. Комунікація. Енциклопедична стаття. *Енциклопедія сучасної України* : веб-сайт. URL: <https://surl.li/pedjtz> (дата звернення: 09.03.2026).
12. Красняк О., Амонс С. Соціальні комунікації: особливості їх запровадження в період війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35> (дата звернення: 12.04.2026).
13. Кривенко В. В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 84 (1). С. 71–77. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/311394>. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.1.9> (дата звернення: 11.03.2026)
14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основи менеджменту* : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 464 с.
15. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264649/260822> (дата звернення: 19.03.2026).
16. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 93–98. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13) (дата звернення: 11.04.2026).
17. Маковецька І. М. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-37> (дата звернення: 12.04.2026).
18. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. *Основи менеджменту* : підручник. Київ : Вільямс, 2018. 672 с.
19. Новікова М. Інформаційно-комунікаційне забезпечення прийняття якісних управлінських рішень. / М. Боровик, М. Новікова, О. Козирєва, О.

Красноносова, М. Волкова. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. (2021). 5(40), 127–134. (Web of Science) URL : <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3550> (дата звернення: 12.03.2026).

20.Новікова М., Святенко К. Управління внутрішніми комунікаціями в системі HR-менеджменту компанії // Матеріали IV Всеукраїнської наукової конференції здобувачів освіти та молоді «Data-driven в економіці, бізнесі та HR-інжинірингу у стратегії цифрової трансформації інноваційного розвитку України» 15 травня 2026 року (м. Хмельницький). – URL: <https://bine.khmnmu.edu.ua/iv-vseukrayinska-naukova-konferencziya-zdobuvachiv-osvity-ta-molodi-data-driven-v-ekonomiczi-biznesi-ta-hr-inzhynirnyngu-u-strategiyi-czyfrovoyi-transformacziyi-innovacziynogo-rozvytku-ukrayiny/>

21.Палеха Ю. І. Ділові комунікації : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2022. 340 с.

22.Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2020. 308 с.

23.Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навчальний посібник. Київ : Ельга, 2021. 328 с.

24.Психологічний словник / за ред. В. І. Войтка. Київ : Вища шк., 1982. 214 с.

25.Семенець О. О. Штучний інтелект у маркетингу: нове структурування комунікаційного простору. Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» [Електронне видання]: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 27 травня 2020 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. С. 149-151.

26.Середа Г. Вміти сказати і вміти почути або Ефективна комунікація. Опора : веб-сайт.2020. URL: <https://surl.li/parngh> (дата звернення: 11.04.2026).

27.Смирнова Т.А. Аналіз сучасних аспектів діджеталізації бізнес-комунікацій підприємств в Україні: напрямки та інструменти. Підприємство та інновації. Вип. 31. 2024. С. 62-67.

- 28.Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2003. 448 с.
- 29.Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2019. 608 с.
- 30.Цюпак В., Бондар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. Економічний аналіз. 2024. Т. 34. № 2. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6088/6565657415> (дата звернення: 09.05.2026).
- 31.Чередниченко В. В. Комуникативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89> (дата звернення: 12.04.2026).
- 32.Argenti P. A. *Corporate Communication*. 8th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2023. 55 p.
- 33.Barnard C. I. *The Functions of the Executive*. Cambridge : Harvard University Press, 1968. 334 p.
- 34.Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010. 597 p.
- 35.Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. 8th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 562 p.
- 36.Cornelissen J. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 7th ed. London : Sage Publications, 2014. 472 p.
- 37.Daft R. L. *Management*. 14th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 784 p.
- 38.Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper Business, 2009. 864 p.
- 39.Fayol H. *General and Industrial Management*. London : Pitman Publishing, 1949. 110 p.
- 40.Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 2010. Vol. 53. No. 1. P. 59–68.
- 41.Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Harlow : Pearson, 2022. 832 p.

42. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York : Macmillan, 1933. 194 p.
43. Mintzberg H. *Managing*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2009. 320 p.
44. Robbins S. P., Coulter M. *Management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2018. 748 p.
45. Shannon C. E., Weaver W. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana : University of Illinois Press, 1949. 117 p.
46. Simon H. A. *Administrative Behavior*. 4th ed. New York : Free Press, 1997. 368 p.
47. The 2024 State of Business Communication Report: What You Need to Know. Grammarly : веб-сайт. 2024. URL: <https://surl.li/dvrfni> (дата звернення: 09.05.2026).

## ДОДАТКИ

## Структура управління ТОВ «Нова пошта»

