

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

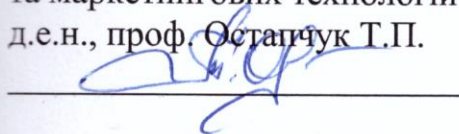


СТЕЛЬМАХ Олена Вікторівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

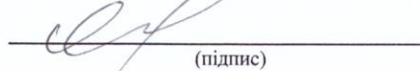
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Городиський М. П.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Стельмах О. В. Управління комунікаційною політикою підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти управління комунікаційною політикою АТ «Укрпошта» з метою підвищення ефективності взаємодії підприємства із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Ключові слова: комунікаційна політика, управління комунікаціями, маркетингові комунікації, ефективність.

Annotation

Stelmakh O. V. Managing the company's communication policy. Manuscript.

Master's thesis submitted for the degree of Master of Science, field of knowledge 07 «Management and Administration», specialty 073 «Management.» Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's thesis examines the theoretical foundations and practical aspects of managing the communication policy of JSC "Ukrposhta" with the aim of improving the effectiveness of the enterprise's interaction with the external and internal environment.

Keywords: communication policy, communication management, marketing communications, effectiveness.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні засади управління комунікаційною політикою підприємства</i>	8
1.1. Економічна сутність та еволюція комунікаційної політики підприємства	8
1.2. Система управління комунікаційною діяльністю підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління комунікаційною політикою підприємства.....	28
1.4. Інформаційне та нормативно-правове забезпечення управління комунікаційною політикою підприємства	39
Висновки до розділу 1.....	44
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління комунікаційною політикою АТ «УКРПОШТА»</i>	47
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності АТ «УКРПОШТА».....	47
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «УКРПОШТА».....	53
2.3. Оцінка системи управління комунікаційною політикою АТ «УКРПОШТА».....	62
Висновки до розділу 2	76
<i>Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління комунікаційною політикою АТ «УКРПОШТА»</i>	79
3.1. Шляхи удосконалення системи управління комунікаційною політикою АТ «УКРПОШТА»	79
3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління комунікаційною політикою підприємства	89
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	97
Висновки до розділу 3	105
<i>Висновки</i>	107
<i>Список використаних джерел</i>	110
<i>Додатки</i>	117

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується посиленням конкурентної боротьби, динамізмом ринкових процесів, активною цифровізацією та зростанням ролі інформаційних технологій у діяльності підприємств. У таких умовах особливого значення набуває ефективна комунікаційна політика, яка забезпечує формування позитивного іміджу підприємства, підтримання стійких зв'язків із цільовими аудиторіями, підвищення рівня довіри споживачів і, як наслідок, зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Комунікаційна політика виступає важливим елементом системи стратегічного менеджменту підприємства, оскільки саме завдяки ефективним комунікаціям формується взаєморозуміння між підприємством та його середовищем. Успішне управління комунікаційними процесами сприяє підвищенню результативності маркетингової діяльності, забезпеченню прозорості корпоративного управління, формуванню позитивної репутації та лояльності клієнтів. В умовах розвитку цифрових технологій та інформаційного суспільства підприємства вимушені адаптувати свої комунікаційні стратегії до нових форматів взаємодії зі споживачами. Традиційні канали комунікації доповнюються соціальними мережами, онлайн-платформами, корпоративними сайтами та мобільними додатками. Це потребує побудови гнучкої та ефективної системи управління комунікаційною політикою, орієнтованої на швидку реакцію, інтерактивність та персоналізований підхід до клієнта. Для підприємств, зокрема АТ «Укрпошта», питання вдосконалення комунікаційної політики є особливо актуальним. Укрпошта виконує важливу соціально-економічну функцію, забезпечуючи поштові, фінансові та логістичні послуги населенню. Водночас підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції з приватними поштовими та логістичними компаніями, що вимагає підвищення ефективності комунікацій з клієнтами, партнерами, державними структурами та громадськістю. Саме від рівня розвитку комунікаційної політики залежить здатність підприємства підтримувати позитивний імідж, залучати нових клієнтів,

зміцнювати довіру до бренду та реалізовувати соціальну місію. Проблемам формування та реалізації ефективної комунікаційної політики підприємств присвячені праці таких науковців, як Т. О. Бочкарьова, І. В. Безрученко, Н. І. Демчук, А. В. Куценко, В. І. Петрик, С. С. Свірідова, О. В. Шляга та інших. Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання удосконалення системи управління комунікаційною політикою підприємств державного сектору, зокрема АТ «Укрпошта», потребує подальшого теоретичного обґрунтування та практичної реалізації.

Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку дієвих інструментів і підходів до управління комунікаційною політикою підприємства, здатних забезпечити ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем, підвищити рівень довіри споживачів і зміцнити конкурентоспроможність підприємства на ринку поштових та логістичних послуг. Обрана тема повністю відповідає сучасним вимогам до підготовки фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» і має важливе теоретичне та практичне значення.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та розвиток теоретико-методичних засад управління комунікаційною політикою підприємства, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління комунікаційною політикою АТ «Укрпошта» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку поштових і логістичних послуг.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- розкрити економічну сутність та еволюцію поняття «комунікаційна політика підприємства»;
- визначити місце та роль системи управління комунікаційною діяльністю у загальній структурі менеджменту підприємства;
- розглянути методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління комунікаційною політикою підприємства;
- дослідити інформаційне та нормативно-правове забезпечення процесу управління комунікаційною політикою;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності АТ «Укрпошта»;

- здійснити діагностику фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта»;
- проаналізувати діючу систему управління комунікаційною політикою АТ «Укрпошта» та виявити її недоліки;
- визначити напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства у контексті підвищення ефективності комунікаційної політики;
- обґрунтувати резерви підвищення ефективності системи управління комунікаційною політикою підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління комунікаційною політикою АТ «Укрпошта».

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес управління комунікаційною політикою підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади формування, реалізації та вдосконалення системи управління комунікаційною політикою підприємства в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу магістерської кваліфікаційної роботи становить системно-структурний підхід, який розглядає управління комунікаційною політикою підприємства як єдину, взаємопов’язану систему, що є складовою загальної системи менеджменту підприємства. Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. У процесі дослідження застосовувалися методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції та дедукції для розкриття сутності, структури та елементів комунікаційної політики підприємства. Методи логічного аналізу та системного підходу дали змогу встановити взаємозв’язки між складовими системи управління комунікаційною діяльністю. Монографічний метод був використаний при вивченні наукових джерел, статистичних даних і нормативно-правових документів, що регулюють комунікаційну діяльність підприємств. За допомогою методів теоретичного узагальнення, порівняння та аналогій було систематизовано наукові підходи до управління комунікаційними процесами та визначено напрями їх удосконалення. Класифікаційний метод застосовано для впорядкування видів, форм і інструментів комунікаційної

політики підприємства. Методи економічного та статистичного аналізу використовувалися для оцінки фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта» та ефективності реалізації його комунікаційної політики. Графічний метод дав змогу візуалізувати результати дослідження, а метод синтезу – сформулювати узагальнення й розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління комунікаційною політикою підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, у яких розглядаються теоретичні та прикладні аспекти управління комунікаційною політикою й маркетинговими комунікаціями підприємств, а також навчальні, методичні та аналітичні джерела. Додатковими джерелами інформації виступили чинне законодавство України та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність у сфері комунікацій і надання поштових послуг. Практичну базу дослідження сформували статистичні матеріали, а також дані фінансової, управлінської та маркетингової звітності АТ «Укрпошта».

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних, методичних і прикладних засад управління комунікаційною політикою підприємства в сучасних умовах господарювання. Основні результати, що визначають новизну, полягають у такому:

- удосконалено теоретичний підхід до визначення сутності та структури комунікаційної політики підприємства, що, на відміну від існуючих трактувань, розглядає її як інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на формування ефективної взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем;

- набули подальшого розвитку практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління комунікаційною політикою АТ «Укрпошта», які враховують особливості функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації та посилення конкурентного середовища на ринку поштово-логістичних послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи управління комунікаційною політикою АТ «Укрпошта», реалізація яких сприятиме

підвищенню ефективності комунікаційної діяльності, зміцненню іміджу підприємства та отриманню позитивного економічного ефекту.

За результатами дослідження опубліковано:

Стельмах О.В. Бренд-менеджмент як елемент політики просування підприємства. Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Секція 4. Імперативи розвитку менеджменту, маркетингу та бізнесу. Житомир : «Житомирська політехніка», Секція 4. Імперативи розвитку менеджменту, маркетингу та бізнесу. 2025. С. 542.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі у Всеукраїнській науково-практичній on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченою Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 117 сторінці друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць та 2 рисунки. Список літературних джерел налічує 81 найменування. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та еволюція комунікаційної політики підприємства

У сучасному бізнес-середовищі ефективна комунікаційна політика є ключовою складовою стратегії підприємства, оскільки забезпечує узгодженість його діяльності. В умовах глобалізації та посилення конкуренції компанії повинні не лише пропонувати якісні товари чи послуги, а й формувати позитивний імідж у свідомості споживачів. Підприємства, що реалізують цілісні комунікаційні стратегії, оперативніше реагують на зміни ринку, підтримують лояльність клієнтів і легше залучають нових завдяки сприятливому сприйняттю бренду.

Досвід сучасних підприємств свідчить, що стратегічно продумана комунікаційна політика сприяє ефективному управлінню ринковими ризиками та кризовими ситуаціями. Наприклад, у випадку негативних відгуків або непередбачуваних зовнішніх факторів, наявність налагодженої системи комунікацій дозволяє швидко відреагувати, донести офіційну інформацію до зацікавлених сторін і мінімізувати репутаційні втрати. Як наголошує В. І. Кифяк, ефективне управління комунікаційними процесами значно підвищує стійкість організації до репутаційних ризиків та кризових впливів [1, с. 90]. Таким чином, комунікаційна політика стає не лише інструментом просування продукції, а й механізмом стратегічного управління корпоративним іміджем та конкурентоспроможністю підприємства.

На нашу думку, роль комунікаційної політики у сучасному бізнесі важко переоцінити. Вона забезпечує комплексний вплив на поведінку споживачів, формує уявлення про компанію, визначає її позиціонування на ринку та сприяє створенню тривалих відносин з ключовими стейкхолдерами. Ефективне використання комунікаційних ресурсів дозволяє підприємству не лише

підвищувати обсяги продажів, а й підтримувати стратегічну стабільність у мінливих економічних умовах, що є важливим чинником довгострокового розвитку та збереження конкурентних переваг.

Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування сутності комунікаційної політики підприємства. Представники класичної школи маркетингу розглядають комунікаційну політику як один з елементів комплексу маркетингу. Так, Ф. Котлер і К. Л. Келлер визначають маркетингові комунікації як «засоби, за допомогою яких компанії прямо чи опосередковано інформують, переконують і нагадують споживачам про свої товари і торгові марки» [2, с. 512]. Даний підхід акцентує увагу на інструментальному характері комунікацій та їх спрямованості на досягнення комерційних цілей.

Вітчизняні науковці розширюють розуміння комунікаційної політики, розглядаючи її через призму управлінської діяльності. Наприклад, В.В. Кривомлін визначає комунікаційну політику підприємства як «систему маркетингових комунікаційних рішень, інтегровану в систему стратегічного управління, яка забезпечує взаємодію з цільовими аудиторіями через набір комунікаційних інструментів» [3, с. 12]. Такий підхід підкреслює, що комунікаційна політика – це не просто маркетинговий інструмент, а складова стратегічного управління організацією.

Поняття корпоративної комунікаційної політики потребує міждисциплінарного підходу, що дозволяє комплексно оцінити його сутність та функціональні аспекти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз сутності поняття «комунікаційна політика підприємства»

Автор	Сутність поняття «комунікаційна політика»
1	2
Устіловська А.С., Божидай І.І. [84]	Комунікаційна політика є важливою та необхідною складовою системи управління для забезпечення розвитку підприємства, від якої залежить результативність роботи усього колективу
Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. [85]	Комунікаційна політика – комплекс заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту і зв'язку з громадськістю

Продовження табл. 1.1	
1	2
Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. [86]	Комунікаційна політика – система просування товару на ринок, одна з складових комплексу маркетингу, що включає: паблік рілейшнз, рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі, виставки та ярмарки, торгові переговори.
Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Карпова Я.Ю. [87]	Комунікаційна політика – комплекс заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж підприємства.
Павленко І.Г. [88]	Комунікаційна політика підприємства є поєднанням засобів реклами, персональних продажів, стимулювання збуту та формування громадської думки
Афанасьєв Н.В., Гончаров А. Б. [89]	Комунікативна політика – перспективний курс дій підприємства і наявність у нього обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікативних (комунікаційних) засобів взаємодії зі всіма суб'єктами маркетингової системи, яка забезпечує стабільну і ефективну діяльність з формування попиту і просуванню товарів і послуг на ринок
Ковальчук Т. [90]	Комунікативна політика – безперервна управлінська діяльність суб'єкта владних відносин з розподілу комунікативних ресурсів (інформація, умови, чинники, сукупність методів і засоби її розповсюдження) для підвищення ефективності функціонування організації
Іващенко В. І., Болюх М. А. [87]	Комунікативна політика – розробка комплексу стимулювання заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту, зв'язку з громадськістю і персонального продажу

Важливо розрізняти процесний та системний підходи до визначення комунікаційної політики. Процесний підхід розглядає комунікаційну політику як безперервний процес планування, організації, реалізації та контролю комунікаційної діяльності підприємства. Згідно з цією концепцією, комунікаційна політика не обмежується одноразовими акціями, а являє собою систематичну діяльність, інтегровану в загальну стратегію розвитку компанії та спрямовану на досягнення синергетичного ефекту.

Системний підхід трактує комунікаційну політику як складну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, що включає цілі, принципи, методи, інструменти та технології комунікаційної взаємодії підприємства з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Цей підхід дозволяє враховувати синергетичний ефект від комплексного використання різних комунікаційних інструментів та забезпечує цілісність сприйняття бренду споживачами.

Окрему увагу заслуговує інформаційний підхід, який визначає комунікаційну політику як систему заходів щодо формування та передачі інформаційних повідомлень цільовим аудиторіям з метою впливу на їх знання, установки та поведінку. Даний підхід підкреслює, що комунікаційна політика базується на інформаційному обміні між підприємством та стейкхолдерами, що забезпечує узгодження інтересів і формування взаємовигідних відносин.

У зарубіжній маркетинговій літературі домінують поняття «promotion policy» або Integrated Marketing Communications (IMC). Проте термін «promotion» зазвичай означає лише окремий елемент – заходи стимулювання продажів або короткострокового просування. У той же час «комунікаційна політика» підприємства – ширше поняття, яке охоплює всі види зовнішніх і внутрішніх комунікацій, включно з брендингом, PR, корпоративними комунікаціями, digital-каналами та стратегічним позиціонуванням. Концепція IMC наближається до українського розуміння терміну, оскільки передбачає координацію і узгодженість різних комунікаційних інструментів у межах єдиної стратегії. Однак IMC часто акцентує увагу на тактичних каналах комунікації та їхній синергії, тоді як поняття «комунікаційна політика» має також стратегічний вимір – управління корпоративною комунікацією, стейкхолдерами, іміджем і довгостроковим позиціонуванням [4, с. 203].

Проведений аналіз дозволяє виділити основні характеристики комунікаційної політики, що визнаються більшістю дослідників. По-перше, комунікаційна політика є невід’ємною складовою загальної стратегії підприємства та комплексу маркетингу. По-друге, вона передбачає цілеспрямований вплив на цільові аудиторії з метою формування бажаної поведінки. По-третє, комунікаційна політика реалізується через систему взаємопов’язаних інструментів та технологій. По-четверте, ефективна комунікаційна політика вимагає інтеграції та координації всіх комунікаційних зусиль.

На основі узагальнення існуючих підходів можна запропонувати таке визначення: комунікаційна політика підприємства – це цілеспрямована система

стратегічних і тактичних рішень щодо планування, організації та реалізації комплексу комунікаційних заходів, спрямованих на інформування, переконання та стимулювання цільових аудиторій з метою формування позитивного іміджу, підвищення обізнаності про продукцію компанії та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Крім того, комунікаційна політика є невід'ємною частиною усього комплексу маркетингу, граючи вирішальну роль у втіленні маркетингового плану підприємства. Щоб усвідомити роль комунікаційної стратегії у маркетинговій моделі, потрібно проаналізувати її взаємозв'язки з іншими складовими маркетингового міксу і визначити її функціональне призначення.

Класична концепція маркетингу-мікс виділяє чотири основні елементи: товар, ціна, розподіл та просування [5, с. 512]. Саме останній елемент традиційно асоціюється з комунікаційною політикою підприємства. Проте сучасне розуміння комунікаційної політики значно виходить за межі простого просування товару. Вона трансформувалася у складну систему стратегічної взаємодії з усіма стейкхолдерами компанії, охоплюючи не лише споживачів, але й інвесторів, партнерів, громадськість та власних співробітників.

Особливої уваги заслуговує еволюція ролі комунікаційної політики в умовах постіндустріального суспільства. Якщо раніше комунікації виконували переважно тактичну функцію інформування про товар, то сьогодні вони стали стратегічним інструментом формування конкурентних переваг.

Функціональний спектр комунікаційної політики у маркетинговій системі є багатовимірним. Окрім класичних функцій інформування, переконання та нагадування, сучасна комунікаційна політика виконує функції емоційного зв'язку, створення спільнот навколо бренду та залучення споживачів у спів творення цінності. Краудсорсинг ідей, користувацький контент, амбасадорські програми – все це нові форми реалізації комунікаційної політики, що трансформують споживачів з пасивних реципієнтів у активних учасників комунікаційного процесу.

Окремої уваги заслуговує зміна в основах комунікації, спричинена широким впровадженням цифрових технологій. Традиційна модель масових комунікацій поступається місцем персоналізованим, контекстуально релевантним повідомленням. Штучний інтелект та технології великих даних дають змогу налаштовувати комунікаційні звернення під конкретні потреби кожного клієнта у режимі реального часу [4, с. 204]. Водночас зростає значущість справжності комунікацій – споживачі стають більш критичними щодо будь-яких спроб маніпуляції й надають перевагу брендам, котрі дотримуються чесної та прозорої комунікаційної політики. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що комунікаційна політика еволюціонувала від допоміжного елементу маркетингу до стратегічного інтегратора всіх маркетингових зусиль. Вона забезпечує синергію між різними елементами маркетингу-мікс, формує унікальну ідентичність бренду та створює довгострокову цінність через побудову стійких відносин зі стейкхолдерами. В умовах надлишку інформації та зростаючої конкуренції саме якість та узгодженість комунікаційної політики визначають здатність підприємства залучати увагу, формувати довіру та стимулювати прихильність цільових аудиторій.

Комунікаційна політика підприємства реалізується через систему взаємопов'язаних інструментів, кожен з яких має специфічні характеристики, переваги та обмеження. Класична концепція виділяє п'ять основних елементів комплексу маркетингових комунікацій: реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, особистий продаж та прямий маркетинг [6, с. 567]. Проте сучасна практика свідчить про суттєву трансформацію цієї структури під впливом цифровізації та зміни споживчої поведінки.

Реклама залишається одним з найпотужніших інструментів комунікаційної політики, що характеризується масовим охопленням аудиторії та можливістю стандартизованого повідомлення. Класичне визначення трактує рекламу як будь-яку оплачувану форму неособистого представлення та просування ідей, товарів або послуг певним спонсором. Однак сучасна реклама вийшла за межі традиційного інформування, перетворившись на складний механізм формування

емоційних зв'язків та культурних кодів. Особливо це проявляється у феномені сторітелінгу, коли бренди створюють наративи, що резонують з цінностями цільової аудиторії.

Критичною трансформацією рекламної практики стало зміщення фокусу від переривання уваги споживача до надання цінного контенту. Традиційна модель «push-реклами», коли повідомлення нав'язувалося споживачам незалежно від їх бажання, поступається місцем “pull-підходу”, де споживачі самостійно шукають інформацію про бренд. Це вимагає від підприємств не просто створення рекламних повідомлень, а формування екосистеми корисного контенту, що природно залучає увагу цільової аудиторії.

Зв'язки з громадськістю (Public Relations) виконують стратегічну функцію формування та підтримки сприятливих відносин між організацією та її стейкхолдерами. На відміну від реклами, PR орієнтований на довгострокову побудову репутації та довіри через неоплачувані або опосередковано оплачувані форми комунікації [7, с. 234]. Ключовою перевагою PR є вища довіра аудиторії до інформації, отриманої через редакційні матеріали, експертні коментарі чи події, порівняно з прямою рекламою.

Сучасний PR еволюціонував від простого управління репутацією до комплексної практики залучення зацікавлених сторін. Це передбачає не просто одностороннє транслявання позиції компанії, а активний діалог з різними групами зацікавлених сторін – споживачами, інвесторами, регуляторами, локальними спільнотами. Особливого значення набуває криза-менеджмент, адже в епоху соціальних медіа репутаційні ризики можуть реалізуватися за лічені години, вимагаючи від підприємств швидкої та прозорої реакції.

Стимулювання збуту охоплює короткострокові заходи, спрямовані на стимулювання негайної купівельної поведінки. Це можуть бути знижки, купони, програми лояльності, конкурси, безкоштовні зразки продукції. Ключова відмінність стимулювання збуту від реклами полягає в орієнтації на швидку поведінкову реакцію, а не на зміну установок чи формування бренду. Однак надмірне використання стимулювання збуту може призвести до знецінення

бренду та формування “промо-залежності” споживачів, які відкладають покупки до наступної акції.

Інноваційним напрямом стимулювання збуту в умовах цифровізації стала гейміфікація – впровадження ігрових механік у комунікаційну діяльність підприємства. Використання балів, значків, рівнів досягнень та таблиць лідерів формує підвищений рівень залучення користувачів і сприяє повторним контактам із брендом, орієнтуючи споживача на більш тривалу взаємодію [4, с. 204]. Водночас застосування гейміфікації потребує збалансованості між розважальною складовою та реальною цінністю для користувача, оскільки надмірна ігровізація може бути сприйнята як маніпулятивна практика.

Особистий продаж є персоналізованою формою комунікації, що ґрунтується на прямій взаємодії між представником компанії та потенційним покупцем. Попри те що цей інструмент є одним із найдорожчих у розрахунку на один контакт, він забезпечує максимальну гнучкість і можливість адаптації повідомлення до потреб конкретного клієнта. Особистий продаж особливо ефективний у B2B-сегменті, на ринку високовартісних товарів та для продуктів, що потребують розгорнутих консультацій.

Сучасний розвиток особистого продажу пов’язаний зі зміною парадигми від трансакційного до консультативного підходу. Замість агресивного нав’язування продукту продавець виступає радником клієнта, допомагаючи формулювати проблему та знаходити оптимальне рішення. Це зумовлює необхідність глибоких знань продукту, розуміння специфіки бізнесу клієнта й уміння діагностувати потреби. Використання CRM-систем та технологій штучного інтелекту дає змогу персоналізувати комунікацію на основі історії взаємодій і прогнозування майбутніх потреб [4, с. 205].

Прямий маркетинг забезпечує цільову комунікацію з конкретними споживачами через канали, що дозволяють вимірювати відгук. Традиційно це включало direct mail, телемаркетинг, каталоги, проте цифрова трансформація радикально розширила можливості прямого маркетингу. Email-маркетинг, SMS-

розсилки, месенджер-комунікації, персоналізовані пропозиції на основі big data – все це форми сучасного прямого маркетингу.

Цифрові комунікації сформували окрему категорію інструментів, що не вкладається повністю в жоден з традиційних елементів. Контент-маркетинг, SMM, SEO, інфлюенсер-маркетинг, нативна реклама представляють новий комунікаційний ландшафт. Ключова відмінність цифрових комунікацій – можливість точного таргетування, вимірювання ефективності в реальному часі та інтерактивна взаємодія з аудиторією. Алгоритмічна персоналізація дозволяє показувати різні повідомлення різним сегментам аудиторії, максимізуючи релевантність [8].

Критично важливим стає розуміння, що ефективна комунікаційна політика не передбачає використання всіх доступних інструментів одночасно, а вимагає стратегічного вибору оптимальної комбінації відповідно до цілей, бюджету, особливостей цільової аудиторії та етапу життєвого циклу товару. Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій підкреслює необхідність узгодженого використання різних інструментів для створення синергетичного ефекту та забезпечення послідовності повідомлень у всіх точках контакту з брендом [9].

Ера комунікаційних рішень для бізнесу зазнала вагомих змін упродовж останніх ста років, еволюціонуючи від елементарних методів доведення інформації до клієнтів до комплексних, багатоплатформних архітектур для цілеспрямованої взаємодії. Аналіз історичного шляху комунікаційних підходів дає змогу ідентифікувати визначальні напрямки та спрогнозувати подальші метаморфози у цій сфері.

Ера масових комунікацій (1920-1960-ті роки) характеризувалася домінуванням односпрямованих комунікаційних моделей. Поява радіо та телебачення створила можливості для масового охоплення аудиторії, що призвело до розквіту класичної реклами. Комунікаційна філософія цього періоду базувалася на припущенні про пасивного споживача, який некритично сприймає рекламні повідомлення [10, с. 145]. Основним завданням комунікацій було інформування широких мас про існування товару та його базові характеристики.

Вимірювання ефективності обмежувалося показниками охоплення та частоти контактів.

Критичною особливістю цього періоду стала відсутність зворотного зв'язку та можливостей сегментації. Бренди трансливали універсальні повідомлення, розраховані на максимально широку аудиторію. Творчі стратегії фокусувалися на раціональних аргументах та демонстрації функціональних переваг продукту. USP (Unique Selling Proposition) Россера Рівза стала домінуючою концепцією – кожна реклама мала доносити одну унікальну торгову пропозицію, яка відрізняє товар від конкурентів.

Епоха сегментації та позиціонування (1970-1980-ті роки) ознаменувалася фундаментальним переосмисленням комунікаційних стратегій. Насичення ринків та зростання конкуренції призвели до усвідомлення, що різні групи споживачів мають різні потреби та по-різному сприймають комунікації. Концепції сегментації Філіпа Котлера та позиціонування Ела Райса і Джека Траута революціонізували підходи до комунікаційної політики [11, с. 267]. Комунікації стали більш таргетованими та персоналізованими, фокусуючись не на властивостях продукту, а на вигодах для конкретних сегментів споживачів.

Цей період також характеризувався розвитком емоційного маркетингу та психологічних підходів до комунікацій. Дослідники усвідомили, що рішення про покупку часто приймаються на емоційному, а не раціональному рівні. Це призвело до появи концепції бренд-іміджу, запропонованої Девідом Огілві, яка наголошувала на важливості створення позитивних асоціацій та емоційних зв'язків з брендом через послідовні комунікації.

Революція інтегрованих маркетингових комунікацій (1990-2000-ті роки) стала відповіддю на фрагментацію медіа-ландшафту та зростаючу складність комунікаційного середовища. Концепція ІМК, розроблена Доном Шульцом та його колегами, постулювала необхідність координації всіх комунікаційних інструментів для створення єдиного, послідовного повідомлення. Замість ізольованого використання реклами, PR, стимулювання збуту та інших

інструментів, підприємства почали розглядати їх як взаємопов'язані елементи єдиної системи.

Ключовою інновацією інтегрованих маркетингових комунікацій стало зміщення фокусу з продукту на споживача. Традиційна логіка “ми маємо товар, який потрібно продати” замінилася на споживацько-центричний підхід “у споживача є проблема, яку ми можемо вирішити”. Це вимагало глибокого розуміння споживчих інсайтів, поведінкових патернів та точок контакту з брендом. Замість масового транслявання повідомлень бренди почали будувати довгострокові відносини зі споживачами через персоналізовані комунікації.

Цифрова трансформація (2010-ті роки – сьогодення) радикально змінила парадигму комунікаційної політики. Поява соціальних медіа, мобільних технологій та великих даних створила принципово нові можливості та виклики. Комунікації стали двосторонніми – споживачі отримали потужні інструменти для висловлювання думок, які можуть суттєво вплинути на репутацію бренду. [4, с. 203]. Контент згенерований користувачами, відгуки, рейтинги часто мають більший вплив на рішення про покупку, ніж традиційна реклама.

Для аналізу етапів розвитку комунікаційної політики структуровано ключові періоди у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи еволюції комунікаційної політики

Період	Характеристика	Основні інструменти
До 1990-х	Традиційна комунікація, масовий підхід	Реклама в ЗМІ, прямі продажі, виставки
1990–2000- ті	Початок цифровізації, поява інтернету	Електронна пошта, веб-сайти, банерна реклама
2000–2010- ті	Розвиток соціальних мереж і мобільних технологій	Соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO
2010–2020	Інтеграція цифрових і традиційних каналів, використання AI	Персоналізована реклама, омніканальні стратегії, аналітика даних
2020– сьогодення	Персоналізація, етика комунікації, автоматизація, кризова адаптивність	Штучний інтелект у контенті (GPT, відеогенерація), чат-боти, ESGкомунікації, AR/VR

Джерело: сформовано автором на основі [83]

Діджиталізація забезпечила безпрецедентні можливості для персоналізації та автоматизації комунікацій. Алгоритми машинного навчання дозволяють прогнозувати споживчу поведінку та доставляти релевантні повідомлення в оптимальний момент через оптимальний канал. Придбання рекламних площ тепер відбувається автоматично завдяки програмному підходу, що дозволяє вдосконалювати витрати на комунікації безпосередньо у процесі. Застосування стратегії, що охоплює всі канали, гарантувало нерозривний зв'язок між взаємодіями клієнта у мережі та поза нею.

Осмислення шляху розвитку комунікаційної політики дозволяє виявити декілька ключових трендів. Спершу, помітне неухильне переміщення акценту з формату масового охоплення до індивідуалізованого підходу. По-друге, комунікаційний процес еволюціонує від простого одностороннього інформування до активного діалогу та спільного формування значущості. По-третє, значущість даних і глибокої аналітики для обґрунтування управлінських рішень у сфері комунікацій невпинно посилюється. По-четверте, технічні прориви постійно породжують свіжі шляхи та методи донесення інформації, що вимагає від організацій високого ступеня еластичності та здатності до адаптацій.

1.2. Система управління комунікаційною діяльністю підприємства

Система управління комунікаційною діяльністю підприємства являє собою складний комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів та механізмів, що забезпечують ефективне планування, організацію, реалізацію та контроль комунікаційних активностей з метою досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах, коли комунікації перетворилися на критичний чинник конкурентоспроможності, формування ефективної системи управління комунікаційною діяльністю набуває особливого значення.

Концептуальні основи системи управління комунікаціями базуються на розумінні управління як цілеспрямованого процесу координації ресурсів та дій для досягнення визначених результатів. Управління комунікаційною діяльністю

виходить за межі простого виконання комунікаційних функцій, інтегруючи стратегічне планування, організаційний дизайн, координацію множинних зацікавлених сторін, контроль ефективності та постійну оптимізацію на основі даних [12, с. 234].

Сутність управління комунікаціями полягає у створенні та підтримці системи, що забезпечує узгоджену, релевантну та ефективну взаємодію з цільовими аудиторіями через оптимальну комбінацію каналів, інструментів та повідомлень. На відміну від спонтанних або фрагментованих комунікаційних зусиль, системний управлінський підхід передбачає чітку структуризацію процесів, визначення відповідальності, встановлення критеріїв успіху та механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища.

Система управління комунікаціями функціонує на трьох взаємопов'язаних рівнях. Стратегічний рівень визначає довгострокову комунікаційну концепцію, позиціонування торгової марки, ключові повідомлення та цільові аудиторії в контексті загальної корпоративної та маркетингової стратегії [15 с. 210]. Рішення на цьому рівні мають довгостроковий горизонт та формують фундамент для всіх комунікаційних активностей. Тактичний рівень охоплює розробку конкретних комунікаційних кампаній, програм та ініціатив, вибір каналів та інструментів, створення змісту, медійне планування та бюджетування. Операційний рівень включає щоденне виконання комунікаційних завдань, управління взаємодією із зацікавленими сторонами, моніторинг медійного простору, швидке реагування на події та підтримку комунікаційної інфраструктури [16, с. 80].

Засади керування комунікаційною діяльністю формують методологічну основу для побудови ефективної системи. Принцип системності вимагає розглядати комунікаційну діяльність як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, де зміна одного компонента впливає на інші елементи та систему загалом. Це означає, що рішення про запуск нової соціальної мережі, зміну тональності комунікацій або перерозподіл бюджету між каналами мають прийматися з урахуванням їх системного впливу на загальне сприйняття торгової марки та ефективність комунікаційного набору інструментів.

Наголошення на принципі інтеграції підкреслює потребу у синхронізації усіх комунікаційних меседжів, незалежно від того, звідки вони походять, через який канал транслюються чи до якої цільової аудиторії звернені. Споживач, як правило, не розмежовує джерело інформації – чи то рекламний ролик на телебаченні, чи пост у соціальній мережі, чи особиста розмова з представником компанії у точці продажу, або електронний бюлетень. Усі ці точки дотику формують єдиний комунікаційний досвід, що має бути узгодженим за змістом, тональністю та візуальним виконанням. Суперечливі або неузгоджені повідомлення створюють когнітивний дисонанс, підривають довіру та розмивають позиціонування торгової марки [18].

Вимога цілеспрямованості акцентує увагу на тому, що будь-яка комунікаційна дія має сприяти виконанню конкретних, кількісно вимірюваних цілей, які відповідають пріоритетам бізнесу організації.. Комунікації заради комунікацій або без чіткого розуміння бажаних результатів є неефективним використанням ресурсів. Підхід до формулювання цілей за критеріями конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та обмеженості в часі забезпечує чіткість очікувань та можливість об'єктивної оцінки результатів [16, с. 85].

Принцип адаптивності визнає динамічність комунікаційного середовища та необхідність швидкого реагування на зміни. Алгоритми соціальних мереж змінюються, нові конкуренти з'являються на ринку, споживчі тенденції еволюціонують, непередбачені події вимагають кризових комунікацій. Ефективна система управління має включати механізми моніторингу змін, швидкої оцінки їх впливу та коригування стратегії і тактики без втрати стратегічного напрямку.

Критерій вимірюваності вказує на критичну важливість встановлення чітких індикаторів ефективності та постійного моніторингу досягнень. У цифрову епоху більшість комунікаційних активностей можуть бути виміряні з високою точністю – від охоплення та залучення до перетворень та життєвої цінності клієнтів. Культура прийняття рішень на основі даних, коли рішення базуються на аналізі інформації, дозволяє постійно оптимізувати комунікаційні інвестиції,

переміщуючи ресурси з неефективних до високорезультативних каналів та тактик [17, с. 227].

Процес стратегічного планування комунікаційної політики є фундаментальним елементом системи управління, що визначає напрямки та механізми досягнення комунікаційних цілей [13, с. 167]. Планування розпочинається з комплексного ситуаційного аналізу, що включає внутрішній аудит комунікаційних можливостей підприємства, аналіз конкурентного середовища, дослідження цільових аудиторій та оцінку тенденцій у комунікаційному ландшафті.

Внутрішній аудит оцінює поточний стан комунікаційної політики підприємства – які канали використовуються, яка їх ефективність, який рівень узгодженості повідомлень, які ресурси та компетенції доступні. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз комунікаційної діяльності систематизує внутрішні можливості та зовнішні чинники. Сильними сторонами можуть бути потужна торгова марка, лояльна аудиторія в соціальних мережах, досвідчена команда. Слабкими – обмежений бюджет, застарілі технології, недостатня координація між підрозділами. Можливості можуть включати зростаючі цифрові канали, нові технології персоналізації, зміни в споживчій поведінці. Загрози – агресивні конкуренти, регуляторні обмеження, негативні тенденції в галузі.

Аналіз конкурентів включає моніторинг їхніх комунікаційних стратегій, ключових повідомлень, використовуваних каналів, творчих підходів, інвестицій у комунікації. Порівняльний аналіз дозволяє виявити прогалини та можливості – де конкуренти перевершують нас, де є незайняті ніші, які інноваційні підходи можна адаптувати. Аналіз частки голосу порівнює присутність торгової марки в медіа відносно конкурентів, виявляючи, чи отримуємо ми справедливую частку уваги на ринку.

Дослідження цільових аудиторій є критичним елементом планування, адже розуміння потреб, цінностей, поведінки та медійного споживання аудиторій формує основу для релевантних комунікацій. Демографічна та психографічна сегментація ділить ринок на групи зі схожими характеристиками. Поведінкова

сегментація фокусується на моделях використання продукту, лояльності, етапі в подорожі споживача. Розробка детальних портретів покупців створює докладні профілі типових представників цільових сегментів, включаючи їхні цілі, болючі точки, джерела інформації, процес прийняття рішень [4, с. 204].

На основі ситуаційного аналізу формулюються комунікаційні цілі, що мають відповідати критеріям конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та обмеженості в часі. Цілі можуть бути когнітивними – підвищення обізнаності торгової марки з тридцяти до п'ятдесяти відсотків серед цільової аудиторії протягом року, збільшення підказаної обізнаності на п'ятнадцять відсоткових пунктів. Афективні цілі спрямовані на зміну ставлення – поліпшення сприйняття якості торгової марки, зростання переваги торгової марки з третього на друге місце в категорії, підвищення індексу готовності рекомендувати з двадцяти до тридцяти п'яти [2, с. 140]. Конативні цілі фокусуються на поведінці – збільшення відвідуваності веб-сайту на сорок відсотків, зростання перетворення в продажі на двадцять п'ять відсотків, підвищення повторних покупок на тридцять відсотків.

Критично важливим є встановлення чіткого зв'язку між комунікаційними цілями та бізнес-результатами. Комунікації не є самоціллю, а інструментом для досягнення бізнес-цілей – зростання продажів, збільшення частки ринку, підвищення прибутковості, зниження вартості залучення клієнтів. Логічна модель або теорія змін артикулює, як комунікаційні активності призведуть до проміжних результатів (зростання обізнаності, розгляду), що в свою чергу вплине на бізнес-показники (продажі, частка ринку) [17].

Розробка комунікаційної стратегії включає визначення ключового повідомлення торгової марки – стрижневої ідеї, що має резонувати з цільовою аудиторією та диференціювати торгову марку від конкурентів. Ключове повідомлення не є рекламним гаслом, а стратегічною платформою, що відповідає на питання: чому споживач має обрати нашу торгову марку? Яку унікальну цінність ми пропонуємо? Які функціональні та емоційні вигоди отримує споживач? Структура повідомлень торгової марки деталізує ключове

повідомлення для різних аудиторій, каналів та ситуацій, забезпечуючи узгодженість при адаптації.

Вибір комунікаційної стратегії залежить від позиції торгової марки, маркетингових цілей та конкурентного контексту [14, с. 289]. Інформаційна стратегія пріоритетна для нових торгових марок або продуктів, де основне завдання – створити обізнаність та базове розуміння пропозиції. Переконаюча стратегія релевантна для конкурентних категорій, де потрібно аргументувати переваги над альтернативами. Стратегія нагадування підходить для лідерів ринку, підтримуючи першочергову згадку. Емоційна стратегія фокусується на створенні глибокого зв'язку через розповідь історій та цінності, особливо ефективна для категорій з низькою функціональною диференціацією.

Визначення оптимального набору комунікаційних інструментів передбачає стратегічний вибір комбінації засобів та розподіл ресурсів між ними. Рішення базується на характеристиках цільової аудиторії (демографія, звички споживання медіа), етапі життєвого циклу продукту, бюджетних обмеженнях, галузевій специфіці, конкурентному контексті. Компанії у сфері між корпоративних продажів традиційно більше інвестують в особистий продаж, змістовий маркетинг, лідерство думок, галузеві виставки. Торгові марки масового споживчого ринку фокусуються на масовій рекламі, цифрових каналах, маркетингу лідерів думок, активаціях у роздробній торгівлі.

Бюджетування комунікаційної політики є критичним управлінським рішенням, що визначає обсяг ресурсів для реалізації стратегії. Метод відсотка від продажів встановлює бюджет як фіксований відсоток від минулих, поточних або прогнозованих продажів. Простота застосування є перевагою, проте метод створює парадокс – коли продажі падають (і комунікації найбільш потрібні), бюджет також скорочується. Метод конкурентного паритету орієнтується на витрати конкурентів, прагнучи підтримувати порівнянну частку голосу. Це запобігає недостатнім інвестиціям, проте ігнорує унікальні цілі та можливості підприємства.

Метод цілей і завдань вважається найбільш раціональним – визначаються конкретні цілі, розробляються завдання для їх досягнення, калькуюються необхідні витрати. Підхід забезпечує прозорий зв'язок між бюджетом та очікуваними результатами, полегшує обґрунтування інвестицій перед вищим керівництвом. Проте метод вимагає значних аналітичних зусиль та точних даних про вартість досягнення цілей [15, с. 215].

Розподіл бюджету між каналами та інструментами традиційно базувався на принципі сімдесят-двадцять-десять: сімдесят відсотків на перевірені, працюючі канали; двадцять відсотків на тестування нових підходів; десять відсотків на експериментальні ініціативи. Цифрова трансформація вимагає більшої гнучкості. Гнучке бюджетування дозволяє швидко перерозподіляти кошти на основі даних про ефективність, переміщуючи інвестиції з низько ефективних до низькоефективних каналів. Бюджетування з нуля вимагає обґрунтування кожної бюджетної статті з нуля щороку, запобігаючи інерційному фінансуванню неефективних активностей.

Організаційна структура управління комунікаціями визначає, як розподілена відповідальність, як координуються різні функції, як приймаються рішення [16, с. 75]. Функціональна структура організовує комунікаційну функцію як окремий департамент у складі підприємства, що підзвітний керівнику маркетингу або комунікацій. Переваги включають спеціалізацію, розвиток глибокої експертизи, економію на масштабі, чіткість підзвітності. Недоліки пов'язані з ризиком створення організаційних бар'єрів, коли маркетинг, зв'язки з громадськістю, обслуговування клієнтів, управління персоналом працюють ізольовано, що призводить до неузгоджених комунікацій [19, с. 85].

Матрична структура поєднує функціональну та проектну організацію, де комунікаційні спеціалісти мають подвійну підзвітність – функціональному керівнику та керівнику проекту чи продукту. Матриця забезпечує гнучкість, міжфункціональну співпрацю, фокус на бізнес-результатах. Проте може створювати конфлікти пріоритетів, ускладнювати прийняття рішень, вимагає високої організаційної зрілості.

Гнучкі організаційні моделі набувають популярності, особливо у компаніях з високою цифровою інтенсивністю. Міжфункціональні команди – невеликі автономні групи, що об’єднують маркетологів, творчих працівників, аналітиків даних, розробників – формуються навколо конкретних сегментів споживачів або бізнес-цілей. Команди мають наскрізну відповідальність та повноваження для швидкого прийняття рішень. Модель центру компетенцій централізує стратегічну експертизу, інфраструктуру, найкращі практики при децентралізації операційного виконання.

Критичним організаційним рішенням є співвідношення внутрішнього виконання та зовнішнього залучення. Внутрішнє виконання забезпечує глибоке розуміння бізнесу, швидкість комунікації, контроль, накопичення експертизи. Недоліки – обмеженість ресурсів для масштабування, вищі постійні витрати, ризик організаційної короткозорості. Залучення зовнішніх партнерів дає доступ до спеціалізованої експертизи та творчості, гнучкість масштабування, свіжий погляд. Недоліки – менша залученість у бізнес, ризики конфіденційності, залежність від постачальників. [19, с. 145].

Оптимальна модель часто є змішаною – стратегічне планування, управління торговою маркою, координація залишаються всередині компанії, тоді як творча розробка, закупівля медіа, спеціалізовані функції (оптимізація пошукових систем, програматична реклама) передаються агенціям або вільним працівникам. Ключ у визначенні ключових компетенцій, що створюють конкурентну перевагу та мають розвиватися внутрішньо, порівняно з діяльністю, де зовнішні партнери ефективніші [20, с. 210].

Координація комунікаційної діяльності забезпечує інтеграцію та узгодженість різних елементів, синхронізацію зусиль підрозділів, створення безшовного досвіду в усіх точках дотику. Структурні механізми координації включають створення координаційних ролей – хранителя торгової марки або керівника інтегрованого маркетингу з відповідальністю за цілісність комунікацій; ради торгової марки, що об’єднує ключових зацікавлених сторін для стратегічних рішень; регулярні між функціональні зустрічі для оперативної синхронізації.

Процесні механізми включають розробку настанов торгової марки – документів, що визначають візуальну ідентичність, тональність голосу, ключові повідомлення, правила використання. Комунікаційні довідники деталізують підходи для різних ситуацій – запуски продуктів, кризові комунікації, партнерства з лідерами думок. Процес схвалення творчих матеріалів забезпечує перевірку матеріалів перед публікацією. Інтегроване планування кампаній вимагає між функціонального планування великих кампаній.

Технологічні механізми включають системи управління маркетинговими ресурсами для планування, бюджетування, управління робочими процесами. Інструменти управління проектами структурують виконання та забезпечують прозорість. Системи управління цифровими активами централізують творчі матеріали. Платформи для співпраці забезпечують комунікацію в реальному часі між командами. Спільні інформаційні панелі надають видимість ефективності різних каналів.

Контроль комунікаційної діяльності передбачає систематичний моніторинг виконання, вимірювання результатів, порівняння з цілями, ідентифікацію відхилень, ініціювання коригувальних дій. Попередній контроль включає перевірку планів та бюджетів перед затвердженням, попереднє тестування творчих матеріалів. Поточний контроль моніторить виконання в реальному часі через інформаційні панелі, автоматизовані сповіщення, регулярні перевірки. Підсумковий контроль оцінює результати після завершення кампаній чи періодів через огляди ефективності, післякампанійний аналіз [22].

Система показників охоплює різні рівні. Показники вкладень – витрачені ресурси (бюджет, години роботи). Показники виходів – безпосередні результати (покази, кліки, залучення). Показники результатів – вплив на аудиторію (обізнаність, розгляд, настрої). Показники бізнес-впливу – зв'язок з бізнесом (продажі, вартість залучення клієнта, життєва цінність, частка ринку).

Оцінка ефективності управління комунікаціями є завершальним елементом системи, що забезпечує підзвітність, генерує інсайти для оптимізації, обґрунтовує подальші інвестиції. Модель Асоціації вимірювання та оцінки комунікацій

пропонує ієрархію оцінки: вкладення (ресурси), виходи (активності), засвоєння (обізнаність), результати (поведінка), вплив (бізнес-результати).

Аналіз повернення інвестицій намагається кількісно оцінити фінансову віддачу: повернення інвестицій дорівнює різниці доходів від комунікацій та витрат, поділених на витрати та помножених на сто відсотків. Виклик – атрибуція, як виділити вплив комунікацій від інших чинників. Моделювання маркетингового набору використовує статистичні методи для декомпозиції впливу різних маркетингових чинників. Багатоточкова атрибуція відстежує подорож споживача та розподіляє заслугу між точками дотику.

Комунікаційний аудит є комплексним методом оцінки, що включає аналіз стратегії, організаційної структури, процесів, якості та узгодженості комунікацій, ефективності бюджету, порівняння з конкурентами та найкращими практиками, виявлення прогалин та рекомендації. Порівняльний аналіз співставляє ефективність з конкурентами та найкращими практиками – частка голосу, рівень залучення, коефіцієнт перетворення, творчі підходи.

З огляду на вищесказане, каркас для керування комунікаційною сферою – це об'єднаний набір засад, процедур, організаційних форм та інструментів, які гарантують стратегічне бачення, налагоджене впорядкування, синхронізацію дій, нагляд та безперервне вдосконалення комунікаційних ініціатив компанії з метою досягнення поставлених ділових цілей у динамічному та висококонкурентному ринковому кліматі.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління комунікаційною політикою підприємства

Методичне забезпечення аналізу та оцінки ефективності управління комунікаційною політикою підприємства є критично важливим елементом системи управління, що дозволяє визначити результативність комунікаційних зусиль, виявити резерви підвищення ефективності та обґрунтувати управлінські рішення щодо оптимізації комунікаційної діяльності. У сучасних умовах, коли

підприємства інвестують значні ресурси в комунікації, об'єктивна оцінка їх ефективності набуває особливого значення для забезпечення підзвітності та раціонального використання бюджетів.

Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності комунікаційної політики базуються на розумінні ефективності як співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами. Проте специфіка комунікаційної діяльності полягає в тому, що результати часто є опосередкованими, відтермінованими в часі та складними для кількісного вимірювання. Комунікаційний вплив реалізується через ланцюг послідовних ефектів: комунікаційне звернення призводить до когнітивних змін (обізнаність, знання), що впливають на афективні реакції (ставлення, переваги), які в свою чергу визначають конативну поведінку (наміри, дії). Кожен етап цього ланцюга має свої специфічні показники та методи вимірювання.

Концептуальною основою оцінки ефективності комунікацій є ієрархічні моделі впливу, що описують послідовність етапів, через які проходить споживач під впливом комунікаційних звернень [14, с. 59]. Класична модель АІДА (увага, інтерес, бажання, дія) постулює, що ефективна комунікація має спочатку привернути увагу, потім викликати інтерес до пропозиції, сформулювати бажання володіти продуктом і нарешті спонукати до дії. Модель ієрархії ефектів деталізує цей процес, виділяючи шість етапів: обізнаність, знання, симпатія, перевага, переконання та покупка. Сучасні моделі, такі як концепція розробки ймовірності, враховують різні рівні когнітивної обробки інформації залежно від рівня залученості споживача.

Ці моделі мають важливе методологічне значення, оскільки дозволяють структурувати процес оцінки ефективності відповідно до етапів впливу. Для кожного етапу можуть бути визначені специфічні показники ефективності та методи їх вимірювання. На етапі уваги релевантними є показники охоплення, частоти контактів, помітності повідомлень. На етапі інтересу важливими стають показники залучення, глибини взаємодії, часу перебування. Етап бажання вимірюється через зміни в ставленні до торгової марки, показники переваги та

наміру придбання. Етап дії оцінюється через поведінкові показники – відвідування магазину, запити інформації, здійснення покупок.

Методологічний підхід до оцінки ефективності комунікаційної політики має враховувати багатовимірність цього феномену. По-перше, необхідно розрізняти економічну ефективність (співвідношення економічних результатів та витрат), комунікаційну ефективність (ступінь досягнення комунікаційних цілей) та соціальну ефективність (вплив на соціальні процеси та громадську думку) [16, с. 234]. По-друге, важливо враховувати часовий аспект – короткострокові та довгострокові ефекти комунікацій можуть суттєво відрізнятися. Короткострокова акція може призвести до сплеску продажів, але негативно вплинути на довгострокове сприйняття вартості торгової марки. По-третє, слід враховувати рівні аналізу – окрема комунікаційна акція, канал комунікації, інструмент комунікації або загальна комунікаційна політика підприємства.

Система показників оцінки ефективності комунікаційної політики має бути комплексною та багаторівневою, охоплюючи різні аспекти комунікаційної діяльності. Показники вкладень характеризують ресурси, інвестовані в комунікаційну діяльність: абсолютний розмір комунікаційного бюджету, питома вага комунікаційних витрат у загальних витратах підприємства, співвідношення комунікаційних витрат до обсягу продажів, розподіл бюджету між різними каналами та інструментами, вартість контакту з представником цільової аудиторії.

Показники виходів відображають безпосередні результати комунікаційних активностей: кількість показів рекламних повідомлень, охоплення цільової аудиторії (кількість унікальних осіб, що мали контакт з повідомленням), частота контактів (середня кількість контактів на одну особу), валові рейтингові пункти (добуток охоплення на частоту), кількість публікацій у засобах масової інформації, обсяг згадок торгової марки в соціальних мережах, кількість відвідувачів веб-сайту, кількість завантажень мобільного за стосунку.

Показники залучення характеризують якість взаємодії аудиторії з комунікаційними повідомленнями: коефіцієнт переходів за посиланнями (частка

осіб, що перейшли за посиланням від загальної кількості, що побачили повідомлення), тривалість перебування на веб-сайті, глибина перегляду (кількість переглянутих сторінок за сеанс), показник відмов (частка відвідувачів, що покинули сайт після перегляду однієї сторінки), рівень завершення відеороликів, активність у соціальних мережах (вподобання, коментарі, поширення), коефіцієнт залучення (відношення активних взаємодій до охоплення).

Показники впливу на торгову марку вимірюють зміни в сприйнятті торгової марки споживачами: рівень обізнаності про торгову марку (спонтанна та підказана), знання характеристик продукту, асоціації з торговою маркою (які атрибути споживачі пов'язують з маркою), ставлення до торгової марки (позитивне, нейтральне, негативне), показники симпатії та довіри, розгляд торгової марки при прийнятті рішення про покупку (чи входить марка до набору розглядуваних варіантів), перевага торгової марки (рейтинг відносно конкурентів), намір придбання, індекс готовності рекомендувати (різниця між часткою прихильників та критиків марки).

Поведінкові показники відстежують дії, які споживачі здійснюють у відповідь на комунікації: кількість відвідувань торгових точок, запити додаткової інформації про продукт, реєстрації в програмах лояльності, участь у конкурсах та акціях, завантаження купонів та промокодів, здійснення покупок, середній розмір покупки, частота повторних покупок, коефіцієнт утримання клієнтів.

Показники економічної ефективності пов'язують комунікаційні зусилля з фінансовими результатами: приріст обсягу продажів, що може бути атрибутований комунікаційним активностям, частка ринку, дохід на вкладену грошову одиницю комунікаційного бюджету, вартість залучення клієнта (сумарні комунікаційні витрати, поділені на кількість залучених клієнтів), життєва цінність клієнта, залученого через конкретний канал, повернення інвестицій у комунікації (різниця доходу та витрат, поділена на витрати).

Методи аналізу ефективності комунікаційної політики можуть бути класифіковані за різними ознаками. За характером інформації розрізняють кількісні методи, що базуються на числових даних та статистичному аналізі, і

якісні методи, що використовують не кількісну інформацію для розуміння глибинних мотивів та сприйняття. За часом проведення виділяють попередні дослідження (до запуску комунікаційної кампанії), поточні дослідження (під час проведення кампанії) та підсумкові дослідження (після завершення кампанії) [17, с. 145].

Кількісні методи дослідження включають масові опитування, що дозволяють отримати статистично репрезентативні дані про обізнаність, ставлення та поведінку великих груп споживачів. Опитувальні дослідження можуть проводитися різними способами: особисті інтерв'ю, телефонні опитування, поштові анкети, електронні опитування. Ключовою перевагою масових опитувань є можливість узагальнення результатів на всю генеральну сукупність з відомою похибкою. Недоліками є високі витрати, тривалість проведення, можливість упередженості відповідей.

Панельні дослідження передбачають систематичне спостереження за однією і тією ж групою респондентів протягом тривалого періоду. Це дозволяє відстежувати динаміку змін у обізнаності, ставленні та поведінці під впливом комунікацій. Споживчі панелі фіксують фактичні покупки домогосподарств, що дозволяє оцінити вплив комунікаційних кампаній на обсяг та структуру споживання. Медіа-панелі відстежують споживання засобів масової інформації, що важливо для планування та оцінки медійних кампаній.

Експериментальні методи дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки між комунікаційними зусиллями та результатами шляхом контрольованої зміни комунікаційних змінних. Польові експерименти проводяться в реальних ринкових умовах, наприклад, тестування різних варіантів комунікаційних повідомлень на різних територіальних ринках. Лабораторні експерименти відбуваються в контрольованих умовах, де можна точніше ізолювати вплив окремих чинників. Розділене тестування (коли різні групи споживачів отримують різні варіанти повідомлень) широко використовується в цифровому середовищі для оптимізації творчих елементів, заголовків, зображень.

Аналіз даних про поведінку споживачів у цифровому середовищі надає величезні можливості для оцінки ефективності комунікацій. Веб-аналітика відстежує поведінку відвідувачів на веб-сайті: джерела трафіку (звідки прийшли відвідувачі), поведінкові показники (переглянуті сторінки, тривалість сеансу, показник відмов), шляхи навігації (послідовність переглянутих сторінок), точки виходу (на яких сторінках відвідувачі покидають сайт), цілі та перетворення (які бажані дії здійснили відвідувачі). Аналітика мобільних застосунків вимірює завантаження, активні користувачі, утримання користувачів, поведінка всередині застосунку.

Аналіз соціальних мереж дозволяє оцінити ефективність присутності торгової марки в соціальних медіа: кількість підписників та їх динаміка, охоплення публікацій (скільки унікальних користувачів побачили публікацію), рівень залучення (відношення взаємодій до охоплення), настроїв згадок (позитивні, нейтральні, негативні коментарі про марку), поширення змісту (як часто користувачі поширюють публікації марки), частка голосу в соціальних мережах (відсоток згадок марки серед всіх згадок категорії).

Якісні методи дослідження спрямовані на глибоке розуміння мотивів, сприйняття та емоційних реакцій споживачів. Фокус-групи передбачають модеровану дискусію групи з восьми-дванадцяти представників цільової аудиторії. Учасники обговорюють своє ставлення до торгової марки, реакції на комунікаційні повідомлення, асоціації та емоції. Фокус-групи дозволяють виявити неочікувані розуміння, зрозуміти психологічні механізми сприйняття, отримати ідеї для вдосконалення комунікацій. Недоліками є неможливість узагальнення результатів на всю генеральну сукупність, можливість впливу модератора та домінантних учасників на результати.

Глибинні інтерв'ю є індивідуальними бесідами тривалістю від однієї до двох годин, що дозволяють детально дослідити особисті думки, досвід та мотиви. Проективні методики допомагають виявити приховані установки та несвідомі асоціації. Асоціативні тести просять респондентів назвати перші слова, що спадають на думку при згадці торгової марки. Завершення речень виявляє

стереотипи сприйняття. Персоніфікація марки (якби ця торгова марка була людиною, як би вона виглядала, де жила, що їла) розкриває емоційні асоціації.

Спостереження за поведінкою споживачів у природних умовах надає цінну інформацію про фактичну поведінку, яка може відрізнятися від декларованої в опитуваннях. Етнографічні дослідження передбачають тривале занурення дослідника в середовище споживачів. Спостереження в торгових точках виявляє, як комунікаційні матеріали в місцях продажу впливають на поведінку покупців. Аналіз відеозаписів дозволяє детально вивчити міміку, жести, напрямок погляду при взаємодії з рекламними повідомленнями.

Нейромаркетингові методи використовують технології вимірювання фізіологічних реакцій для оцінки емоційного відгуку на комунікації. Електроенцефалографія реєструє електричну активність мозку, виявляючи рівень уваги та емоційного залучення. Окулографія (відстеження погляду) показує, на які елементи рекламного повідомлення люди дивляться, в якій послідовності, як довго. Вимірювання шкірно-гальванічної реакції виявляє емоційне збудження. Ці методи дозволяють отримати об'єктивні дані про несвідомі реакції, що не завжди відображаються в словесних відповідях.

Методи комплексної оцінки ефективності інтегрують множинні показники та джерела даних для цілісного розуміння впливу комунікаційної політики. Комунікаційний аудит є систематичною комплексною оцінкою всіх аспектів комунікаційної діяльності підприємства. Стратегічний аудит аналізує узгодженість комунікаційної стратегії з бізнес-цілями, відповідність позиціонування конкурентному середовищу, адекватність вибору цільових аудиторій. Тактичний аудит оцінює ефективність реалізації стратегії: якість творчого виконання, оптимальність вибору каналів, ефективність використання бюджету. Організаційний аудит аналізує структуру управління комунікаціями, розподіл відповідальності, процеси прийняття рішень, компетенції команди.

Змістовний аудит досліджує узгодженість комунікаційних повідомлень у різних каналах: чи передають вони єдине ключове послання, чи узгоджена візуальна ідентичність, чи відповідає тональність голосу позиціонуванню торгової

марки. Аудит каналів оцінює присутність у різних медіа: чи оптимальний набір каналів для досягнення цільової аудиторії, чи ефективно розподілений бюджет між каналами, чи є незадіяні можливості.

Порівняльний аналіз співставляє ефективність комунікаційної політики підприємства з конкурентами та галузевими орієнтирами. Частка голосу визначає відсоток комунікаційної активності підприємства серед загальної активності в категорії. Якщо частка голосу підприємства становить 20%, а частка ринку – 15%, це свідчить про надлишкові комунікаційні інвестиції або про потенціал зростання частки ринку. Порівняння показників ефективності з галузевими середніми значеннями дозволяє виявити сильні та слабкі сторони. Якщо коефіцієнт переходів за посиланнями підприємства нижчий за галузевий середній, це сигналізує про проблеми з релевантністю або творчим виконанням повідомлень.

Моделювання маркетингового набору є економетричним методом, що використовує статистичний аналіз для виявлення впливу різних маркетингових чинників на продажі. Регресійний аналіз будує математичну модель, що описує залежність обсягу продажів від комунікаційних витрат, цін, дистрибуції, дій конкурентів, сезонності та інших чинників. Це дозволяє ізолювати саме комунікаційний ефект від інших впливів. Модель також може прогнозувати, як зміна комунікаційних інвестицій вплине на продажі, що допомагає оптимізувати бюджет.

Багатоточкова атрибуція вирішує проблему розподілу заслуги за перетворення між множинними точками дотику в подорожі споживача. Споживач може побачити телевізійну рекламу, потім натиснути на пошукове оголошення, відвідати веб-сайт, підписатися на електронну розсилку, побачити публікацію в соціальній мережі, і нарешті здійснити покупку після отримання купону електронною поштою. Проста атрибуція приписує всю заслугу або першій (модель першого дотику), або останній (модель останнього дотику) взаємодії. Лінійна атрибуція розподіляє заслугу порівну між усіма точками дотику. Атрибуція зі зниженням у часі надає більшу вагу останнім взаємодіям. Позиційна атрибуція приділяє більшу увагу першій та останній взаємодії. Алгоритмічна

атрибуція використовує машинне навчання для визначення реального внеску кожної точки дотику на основі аналізу тисяч подорожей споживачів.

Аналіз життєвої цінності клієнта оцінює довгострокову фінансову цінність клієнтів, залучених через різні комунікаційні канали. Канал може мати вищу вартість залучення, але якщо клієнти з цього каналу здійснюють більше покупок, купують товари з вищою маржею та залишаються лояльними довше, життєва цінність виправдовує вищі початкові інвестиції. Співвідношення життєвої цінності до вартості залучення є ключовим показником ефективності каналу. Співвідношення три до одного або вище зазвичай вважається прийнятним.

Аналіз сценаріїв дозволяє оцінити можливі результати за різних припущень. Песимістичний сценарій розглядає, що станеться, якщо ефективність комунікацій буде нижчою за очікувану. Оптимістичний сценарій прогнозує результати при високій ефективності. Реалістичний сценарій базується на найбільш вірогідних припущеннях. Це допомагає оцінити ризики та приймати зважені рішення щодо комунікаційних інвестицій.

Особливої уваги заслуговує оцінка ефективності цифрових комунікацій, що має специфічні особливості. Цифрове середовище надає безпрецедентні можливості для детального відстеження поведінки користувачів та вимірювання результатів у реальному часі. Кожна взаємодія – клік, перегляд, поширення – може бути зафіксована та проаналізована. Це дозволяє швидко тестувати різні варіанти повідомлень, каналів, творчого виконання та оптимізувати кампанії безпосередньо під час їх проведення.

Водночас цифрова аналітика має свої виклики. По-перше, величезні обсяги даних вимагають складних інструментів обробки та аналізу. По-друге, фрагментація даних між різними платформами ускладнює отримання цілісної картини. Споживач може взаємодіяти з торговою маркою через веб-сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, електронну пошту – і дані про ці взаємодії зберігаються в різних системах. По-третє, атрибуція стає складнішою через множинність пристроїв (один споживач може використовувати смартфон, планшет, ноутбук, комп'ютер) та каналів.

Оцінка ефективності комунікацій у соціальних мережах має враховувати як кількісні, так і якісні аспекти. Кількісні показники (підписники, охоплення, залучення) важливі, але недостатні. Важливо розуміти якість аудиторії – чи відповідають підписники цільовим сегментам, наскільки вони активні та лояльні. Аналіз настрою згадок виявляє, чи позитивно сприймається торгова марка. Якісний аналіз змісту коментарів розкриває, що саме подобається чи не подобається споживачам, які асоціації вони мають, які питання виникають.

Важливим аспектом є інтеграція даних з різних джерел для отримання цілісного розуміння ефективності комунікаційної політики. Платформи управління даними про клієнтів дозволяють об'єднати інформацію про взаємодії споживача з торговою маркою в різних каналах – відвідування веб-сайту, відкриття електронних листів, взаємодія в соціальних мережах, покупки в магазинах. Це створює єдиний профіль споживача та дозволяє відстежувати його повну подорож від першого контакту до повторних покупок.

Системи управління ефективністю маркетингу автоматизують збір, інтеграцію та аналіз даних про ефективність комунікацій. Інформаційні панелі візуалізують ключові показники ефективності в реальному часі, дозволяючи керівникам швидко оцінити ситуацію та прийняти рішення. Автоматизовані звіти регулярно надають детальну інформацію про результати комунікаційних активностей. Попереджувальні сповіщення інформують про значні відхилення від планових показників, що вимагають уваги.

Методологія оцінки ефективності має враховувати специфіку різних галузей та типів підприємств. Для підприємств споживчого сектору з короткими циклами прийняття рішень більш релевантними є прямі поведінкові показники – відвідування сайту, додавання товарів до кошика, здійснення покупок. Для підприємств з тривалими циклами продажів, таких як виробники промислового обладнання, важливішими є проміжні показники – генерація потенційних клієнтів, просування через воронку продажів, якість потенційних клієнтів.

Специфіка оцінки ефективності комунікацій для послуг пов'язана з нематеріальністю, невіддільністю виробництва та споживання, мінливістю якості.

Комунікації мають не лише інформувати про послугу, але й формувати очікування, що відповідають реальному досвіду. Розрив між очікуваннями, сформованими комунікаціями, та фактичним досвідом призводить до незадоволеності. Тому оцінка ефективності комунікацій для послуг має включати вимірювання відповідності між обіцянками в комунікаціях та сприйнятою якістю послуги.

Отже, методологічне підґрунтя для аналізу й визначення результативності управління комунікаційною стратегією підприємства являє собою розгалужену сукупність концепцій, технік та засобів, які уможливають неупереджене зважування віддачі від комунікаційних зусиль на усяк-якому рівні та у будь-яких розрізах. Дієва система моніторингу ефективності об'єднує як чисельні, так і змістовні (якісні) методики, бере до уваги чинник багато спрямованості комунікаційного ефекту, забезпечує прямий зв'язок між вимірюваними комунікаційними індикаторами та кінцевими комерційними здобутками, а також надає необхідні відомості для формування обґрунтованих керівних рішень щодо вдосконалення комунікаційної тактики. Подальший розвиток цифрових технологій відкриває свіжі обрії для квантифікації результативності комунікаційної доктрини суб'єкта господарювання, надаючи доступ до деталізованих, оперативно змінних та індивідуалізованих даних. Водночас це накладає нові вимоги до навичок аналізу у фахівців, інтеграції інформаційних потоків, створення наскрізних систем метрик та імплементації передових інструментів бізнес-аналітики. В умовах, що склалися, компаніям необхідно здійснювати перехід від роз'єданого вивчення окремих показників до цілісної, взаємопов'язаної парадигми оцінювання, яка охоплює увесь спектр комунікативної діяльності та її вплив на комерційні результати.

1.4. Інформаційне та нормативно-правове забезпечення управління комунікаційною політикою підприємства

Інформаційне та нормативно-правове забезпечення управління комунікаційною політикою підприємства формує критично важливу інфраструктуру для ефективного функціонування системи комунікацій. Адекватне інформаційне забезпечення дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірних даних, тоді як дотримання нормативно-правових вимог захищає підприємство від регуляторних ризиків та репутаційних втрат. У сучасних умовах цифровізації та посилення регулювання комунікаційної діяльності значення цих аспектів суттєво зростає.

Інформаційне забезпечення управління комунікаційною політикою являє собою систему збору, обробки, зберігання, аналізу та розповсюдження інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень щодо комунікаційної діяльності [23, с. 156]. Ця система охоплює різноманітні джерела інформації, методи її отримання, технологічні платформи для обробки та аналізу, процедури розповсюдження інформації серед відповідних користувачів. Якість інформаційного забезпечення безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень – неповна, неточна чи несвоєчасна інформація може призвести до помилкових рішень з негативними наслідками для бізнесу.

Джерела інформації для управління комунікаційною політикою можуть бути класифіковані за різними ознаками. За походженням розрізняють внутрішні джерела (дані, що генеруються всередині організації) та зовнішні джерела (інформація з ринкового середовища). Внутрішні джерела включають систему управлінського обліку, що фіксує комунікаційні витрати за різними статтями, каналами, кампаніями; систему управління взаємовідносинами з клієнтами, що містить дані про історію взаємодій споживачів з торговою маркою; веб-аналітику, що відстежує поведінку відвідувачів на цифрових платформах; дані з соціальних мереж про взаємодію аудиторії зі змістом торгової марки; результати внутрішніх досліджень та опитувань [26, с. 115].

Зовнішні джерела інформації охоплюють вторинні дані (інформація, зібрана для інших цілей, але корисна для управління комунікаціями) та первинні дані (інформація, зібрана спеціально для вирішення конкретних завдань). Вторинні джерела включають офіційну статистику (дані державних статистичних органів про демографію, економічні показники, споживчі витрати), галузеві звіти та аналітику (дослідження ринкових тенденцій, прогнози розвитку галузі), наукові публікації (дослідження в галузі маркетингу, психології споживачів, комунікацій), медіа-моніторинг (відстеження згадок торгової марки та конкурентів у засобах масової інформації), дані синдигованих досліджень (дослідження, проведені спеціалізованими агенціями та продані багатьом клієнтам) [28].

Первинна інформація збирається через маркетингові дослідження, що можуть бути замовлені у дослідницьких агенцій або проведені власними силами. Опитування споживачів надають дані про обізнаність торгової марки, ставлення, переваги, наміри. Фокус-групи виявляють глибинні мотиви, емоційні реакції, асоціації. Експерименти дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки між комунікаційними зусиллями та результатами. Спостереження фіксує фактичну поведінку споживачів.

Marketing Research Process



Рис.1.1. Процес маркетингових комунікацій

Інформаційні технології відіграють центральну роль у сучасному інформаційному забезпеченні управління комунікаціями [23, с. 234]. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами інтегрують дані про взаємодії споживачів з торговою маркою через різні канали – продажі, обслуговування

клієнтів, маркетингові комунікації. Це дозволяє створити єдиний профіль споживача, відстежувати його подорож, персоналізувати комунікації на основі історії взаємодій та переваг.

Платформи управління даними про клієнтів збирають та об'єднують дані про споживачів з різних джерел – веб-сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, електронна пошта, офлайн-покупки, кол-центр. На відміну від традиційних систем управління взаємовідносинами, платформи управління даними орієнтовані на створення уніфікованих профілів споживачів у реальному часі, що дозволяє персоналізувати комунікації миттєво на основі актуальної поведінки [27].

Виклики інформаційного забезпечення пов'язані з якістю даних, інтеграцією різних систем, захистом конфіденційності. Якість даних (повнота, точність, актуальність, узгодженість) є критичною – рішення на основі неякісних даних можуть бути помилковими. Інтеграція даних з різних джерел та систем технічно складна, але необхідна для цілісного розуміння ефективності комунікацій. Захист персональних даних споживачів вимагає відповідності регуляторним вимогам та етичним нормам.

Нормативно-правове забезпечення управління комунікаційною політикою охоплює сукупність законодавчих актів, підзаконних нормативних документів, саморегульованих стандартів та етичних кодексів, що регулюють комунікаційну діяльність підприємств [25, с. 289]. Дотримання нормативно-правових вимог є не лише юридичною необхідністю, але й елементом репутаційного менеджменту – порушення можуть призвести до штрафів, судових позовів, негативної публічності, втрати довіри споживачів.

Законодавство про рекламу встановлює загальні вимоги до рекламної діяльності, визначає заборонені види реклами, регулює рекламу окремих категорій товарів. В Україні базовим законодавчим актом є Закон України “Про рекламу”, що визначає загальні засади рекламної діяльності, права та обов’язки суб’єктів рекламної діяльності, вимоги до змісту реклами. Закон забороняє недобросовісну рекламу (що містить некоректні порівняння, дискредитує

конкурентів, вводить споживачів в оману), неетичну рекламу (що порушує загальноприйняті норми моралі), завідомо неправдиву рекламу (що містить інформацію, що не відповідає дійсності) [29].

Споживачі мають право отримувати достовірну, повну й доступну інформацію про товари та послуги, а законодавство про захист їхніх прав визначає інформаційні обов'язки підприємств. Надана інформація має бути державною мовою та містити дані про виробника, основні характеристики товару, умови його придбання й використання, ціну та гарантійні зобов'язання. Забороняється поширення неповної, недостовірної або такої інформації, що може ввести споживача в оману.

Законодавство про захист персональних даних набуває критичного значення в епоху цифрового маркетингу. Загальний регламент захисту даних Європейського Союзу встановив високі стандарти обробки персональних даних, що впливають на українські підприємства, що працюють з європейськими споживачами або партнерами. Закон України «Про захист персональних даних» регулює збір, обробку, зберігання персональних даних громадян України [30].

Ключові принципи захисту персональних даних включають законність та справедливість обробки (дані мають збиратися для законних цілей і обробляти прозорим способом), мінімізацію даних (збирати лише дані, необхідні для заявлених цілей), точність (підтримувати дані актуальними та точними), обмеження зберігання (зберігати дані не довше, ніж необхідно), цілісність та конфіденційність (захищати дані від несанкціонованого доступу, втрати, знищення). Споживачі мають право знати, які дані про них збираються, для яких цілей, надавати або відкликати згоду на обробку даних, вимагати виправлення неточних даних, вимагати видалення своїх даних [38].

Для комунікаційної політики це означає необхідність отримання явної згоди споживачів на використання їхніх даних для маркетингових цілей, прозорого інформування про збір та використання даних, надання можливості легко відписатися від комунікацій, забезпечення безпеки персональних даних. Порушення можуть призвести до значних штрафів – регламент захисту даних

передбачає штрафи до чотирьох відсотків річного глобального обороту компанії [31].

Законодавство про інтелектуальну власність захищає творчі та інноваційні результати комунікаційної діяльності. Авторське право захищає оригінальні творчі твори – тексти, зображення, відео, музику, використані в комунікаціях. Підприємство має отримати дозвіл (ліцензію) на використання творів, що належать іншим особам, або створювати власний оригінальний зміст. Патенти захищають винаходи, корисні моделі, промислові зразки. Торгові марки захищають словесні та візуальні елементи ідентифікації товарів та послуг [33].

Для комунікаційної політики критично важливо не порушувати чужі права інтелектуальної власності – несанкціоноване використання захищених матеріалів може призвести до судових позовів, штрафів, наказів про припинення використання. Водночас підприємство має захищати власні об'єкти інтелектуальної власності – реєструвати торгові марки, фіксувати авторські права, моніторити ринок на предмет порушень [32].

Галузева специфіка регулювання проявляється в додаткових вимогах для окремих секторів. Фінансові установи підлягають регулюванню з боку Національного банку України та Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, що встановлюють вимоги до реклами фінансових послуг. Фармацевтичні компанії регулюються Міністерством охорони здоров'я щодо реклами лікарських засобів. Телекомунікаційні компанії підлягають регулюванню Національної комісії з державного регулювання у сферах зв'язку та інформатизації.

Саморегульовані стандарти та етичні кодекси доповнюють законодавче регулювання, встановлюючи вищі стандарти етичної поведінки. Міжнародна торгова палата розробила Кодекс практики реклами та маркетингових комунікацій, що є визнаним міжнародним орієнтиром етичних стандартів. Українська асоціація маркетингу має власний етичний кодекс. Професійні асоціації рекламистів, фахівців зі зв'язків з громадськістю встановлюють стандарти для своїх членів [34].

Отже, інформаційна база та правове регулювання, що лежать в основі керівництва комунікаційною стратегією компанії, постають як життєво важливий каркас для збалансованої та сумлінної роботи всієї системи комунікацій. Належне інформаційне наповнення, куди входять передові технологічні інструменти для збору, опрацювання та оцінки відомостей, дає змогу ухвалювати виважені управлінські рішення та максимально ефективно розподіляти кошти, виділені на комунікації. Забезпечення відповідності законодавчим нормам та етичним нормам слугує щитом для організації, захищаючи її від ризиків, пов'язаних із регуляторами, судових процесів та шкоди репутації, водночас створюючи підґрунтя для міцних, тривалих зв'язків із клієнтами та громадськістю. Поєднання інформаційних технологій та процедур дотримання вимог у рамках управління комунікаційною політикою є обов'язковою складовою для збереження конкурентних переваг фірми в нинішньому діловому кліматі, обтяженому як правилами, так і цифровізацією.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних засад управління комунікаційною політикою підприємства дозволяє сформулювати ряд принципових висновків щодо сутності, еволюції, структури та методичного забезпечення комунікаційної діяльності сучасних організацій.

Аналіз наукової літератури виявив відсутність єдиного підходу до трактування сутності комунікаційної політики підприємства, що зумовлено багатоаспектністю цього явища. Узагальнення існуючих підходів дозволяє визначити комунікаційну політику підприємства як цілеспрямовану систему стратегічних і тактичних рішень щодо планування, організації та реалізації комплексу комунікаційних заходів, спрямованих на інформування, переконання та стимулювання цільових аудиторій з метою формування позитивного іміджу, підвищення обізнаності про продукцію компанії та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Дослідження еволюції комунікаційної політики виявило послідовну трансформацію від простих односпрямованих моделей масової комунікації до складних інтегрованих систем персоналізованої взаємодії. Ера масових комунікацій характеризувалася домінуванням односпрямованих повідомлень, епоха сегментації ознаменувалася переходом до таргетованих комунікацій, революція інтегрованих маркетингових комунікацій забезпечила координацію всіх інструментів, а цифрова трансформація радикально змінила парадигму через двосторонню взаємодію, персоналізацію та омніканальність.

Систематизація інструментів комунікаційної політики дозволила виявити їх специфічні характеристики. Класичний комплекс маркетингових комунікацій включає рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, особистий продаж та прямий маркетинг. Цифровізація суттєво розширила інструментарій, додавши контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, пошукову оптимізацію та інфлюенсер-маркетинг. Ефективна комунікаційна політика вимагає стратегічного вибору оптимальної комбінації відповідно до цілей, бюджету та особливостей цільової аудиторії.

Аналіз системи управління комунікаційною діяльністю виявив її багаторівневу структуру, що охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні. Принципами управління є системність, інтеграція, цілеспрямованість, адаптивність та вимірюваність. Процес стратегічного планування включає ситуаційний аналіз, формулювання цілей, розробку стратегії, визначення комплексу інструментів та бюджетування. Організаційна структура визначає розподіл відповідальності та координацію функцій, а контроль передбачає систематичний моніторинг та вимірювання результатів.

Методичні підходи до оцінки ефективності базуються на ієрархічних моделях впливу. Система показників охоплює вкладення, виходи, залучення, вплив на бренд, поведінкові та економічні показники. Методи включають кількісні підходи через опитування, панельні дослідження та аналіз цифрових даних, а також якісні методи через фокус-групи та глибинні інтерв'ю. Комплексна

оцінка інтегрує множинні показники через комунікаційний аудит, порівняльний аналіз та моделювання маркетингового набору.

Інформаційне забезпечення являє собою систему збору та аналізу інформації, що підтримується системами управління взаємовідносинами з клієнтами, платформами управління даними та інструментами аналітики. Нормативно-правове забезпечення охоплює законодавство про рекламу, захист прав споживачів, захист персональних даних та інтелектуальну власність. Дотримання нормативно-правових вимог є основою довгострокових відносин зі стейкхолдерами та захистом від репутаційних ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» є єдиним національним оператором поштового зв'язку України, що забезпечує функціонування поштової інфраструктури на всій території держави. Комплексний аналіз організаційно-управлінської діяльності підприємства дозволяє виявити ключові характеристики його функціонування, організаційну структуру, особливості системи управління та стратегічні пріоритети розвитку, що є необхідною передумовою для оцінки ефективності комунікаційної політики.

АТ «Укрпошта» функціонує на підставі Закону України «Про поштовий зв'язок» [35], інших законодавчих актів України, а також нормативних документів Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року [20]. Засновником і єдиним акціонером товариства є держава в особі Міністерства розвитку громад та територій України (до 2022 року – Міністерства інфраструктури України). Така форма власності визначає особливості корпоративного управління, стратегічних цілей та соціальних зобов'язань підприємства.

Історія Укрпошти сягає 1992 року, коли на базі українських підрозділів союзного Міністерства зв'язку СРСР було створено Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта». У 1998 році підприємство було реорганізовано у відкрите акціонерне товариство, а з 2011 року функціонує як акціонерне товариство. Протягом цього періоду Укрпошта пройшла шлях від традиційного поштового оператора до багатoproфільного підприємства, що надає широкий спектр поштових, логістичних, фінансових та торговельних послуг.

Масштаби діяльності АТ «Укрпошта» вражають і підтверджують статус одного з найбільших підприємств України. Мережа Укрпошти охоплює сто

відсотків території України, обслуговуючи 20 204 населених пункти (крім тимчасово окупованих територій). Розгалужена інфраструктура включає 4 273 стаціонарних та 1 867 пересувних відділень, що забезпечує доступність поштових послуг навіть у найвіддаленіших куточках країни. Це особливо важливо в контексті соціальної функції Укрпошти, яка для багатьох мешканців сільських територій є єдиним доступним каналом отримання пенсій, соціальних виплат, товарів та послуг [36, с. 3].

Кадровий потенціал підприємства становить близько 32 000 працівників, серед яких найбільше – листонош, операторів відділень та працівників сортувальних центрів. Організаційна структура Укрпошти включає 24 регіональні філії, що забезпечують операційну діяльність у всіх областях України, Дирекцію оброблення та перевезення пошти, що координує логістичні процеси, та дочірнє підприємство «Автотранспошта», що керує одним з найбільших автопарків в Україні – понад 5 300 транспортних засобів.

Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована за принципом поєднання функціонального та територіального підходів (Додаток А). На корпоративному рівні функціонують централізовані департаменти, що визначають політику та стандарти в ключових сферах: комерційний блок (розвиток продуктів та послуг, маркетинг та комунікації, продажі), операційний блок (логістика, мережа відділень, якість обслуговування), фінансовий блок (фінанси, бухгалтерія, контролінг), блок підтримуючих функцій (управління персоналом, інформаційні технології, юридичні послуги, закупівлі). Територіальні філії відповідають за операційну діяльність у регіонах, адаптуючи корпоративні стандарти до місцевої специфіки [79].

Система корпоративного управління АТ «Укрпошта» відповідає вимогам законодавства про акціонерні товариства та включає три рівні: загальні збори акціонерів (єдиний акціонер – держава), наглядова рада, правління на чолі з головою правління (генеральний директор). Наглядова рада складається з семи членів, з яких п'ять є незалежними директорами, що забезпечує професійне та

неупереджене управління [36, с. 5]. Такий склад відповідає найкращим практикам корпоративного управління та сприяє прозорості прийняття стратегічних рішень.

Наглядова рада визначає стратегічні напрямки діяльності, затверджує бюджети та інвестиційні програми, контролює діяльність правління, приймає рішення про призначення ключових керівників. Правління здійснює оперативне управління підприємством, реалізує затверджену стратегію, забезпечує виконання фінансових планів. Комітети при наглядовій раді (з питань аудиту, з призначень та винагород, стратегічний комітет) забезпечують детальний розгляд спеціалізованих питань та підготовку рекомендацій для наглядової ради.

Стратегічні пріоритети АТ «Укрпошта» визначаються місією, візією та цінностями організації. Місія підприємства формулюється як «за будь-яких обставин надавати людям вільний доступ до товарів і послуг у кожному куточку країни чи світу» [36, с. 12]. Ця місія набула особливого значення в умовах повномасштабного вторгнення, коли Укрпошта продовжувала функціонувати навіть в умовах бойових дій, забезпечуючи населення критично необхідними послугами. Візія визначає амбітну мету: «створити надійну екосистему сервісів доставки, платежів і банківських послуг для населення та бізнесу».

Цінності організації включають доступність та інклюзивність (працювати для кожного, зробити сервіс доступним всюди), якість і стабільність (гарантувати стабільний сервіс незалежно від обставин), чесність і довіру (діяти справедливо, нести відповідальність), зручність (створювати прості процеси та продукти), командну синергію (підтримувати одне одного, спільну відповідальність), позитив у викликах (приймати труднощі з позитивом), мотивацію до результату (відповідальність за успіх компанії та країни) [81].

Портфель послуг АТ «Укрпошта» є диверсифікованим та охоплює чотири основні напрямки: поштові послуги, логістичні послуги, фінансові послуги та торговельні послуги. Поштові послуги включають пересилання листів, листівок, бандеролей, посилок як по Україні, так і міжнародно. Особливе місце займає експрес-доставка EMS, що забезпечує швидку та гарантовану доставку. Логістичні послуги охоплюють доставку дрібних пакетів для підприємств

електронної комерції, що є одним з найдинамічніших сегментів, кур'єрську доставку, складські послуги.

Фінансові послуги представлені широким спектром операцій: виплата пенсій та соціальної допомоги (для значної частини населення, особливо в сільській місцевості, Укрпошта залишається основним каналом отримання пенсій), грошові перекази як всередині України, так і міжнародні, приймання комунальних та інших платежів, продаж фінансових продуктів партнерів. Торговельні послуги включають роздрібну торгівлю товарами народного споживання через відділення, що особливо важливо для сільських територій з обмеженою торговельною інфраструктурою, філателістичну продукцію (художні марки стали важливим інструментом культурної та патріотичної комунікації), супутні товари та послуги.

Інвестиційна діяльність АТ «Укрпошта» у 2024 році здійснювалася за рахунок власних коштів і становила 695,7 млн.грн. Капітальні інвестиції спрямовувалися на модернізацію інфраструктури, оновлення автопарку, впровадження інформаційних технологій, розвиток мережі відділень. Компанія не має жодної заборгованості з платежів до бюджетів та державних цільових фондів. Загалом за 2024 рік товариством сплачено 3,1 млрд. грн.. податків, зборів та обов'язкових платежів, що на 124 млн.грн більше, ніж за 2023 рік.

Особливого значення набуває аналіз діяльності АТ «Укрпошта» в умовах повномасштабного вторгнення. З початком війни 774 працівники Укрпошти виявили мужність і долучилися до лав Збройних Сил України. Трагічно, що 32 з них віддали життя за Україну, ще 11 вважаються зниклими безвісти. Також 7 працівників загинули під час виконання службових обов'язків. Попри ці втрати, Укрпошта продовжувала функціонувати, забезпечуючи населення критично необхідними послугами навіть в зонах активних бойових дій.

Вплив війни на діяльність підприємства є багатоаспектним. Фізичне знищення та пошкодження інфраструктури – частина відділень, сортувальних центрів, транспортних засобів були знищені або пошкоджені внаслідок бойових дій. Тимчасова втрата доступу до окупованих територій призвела до скорочення

мережі обслуговування. Порушення логістичних ланцюгів через пошкодження транспортної інфраструктури ускладнило доставку. Кадрові втрати через мобілізацію та переміщення населення створили дефіцит персоналу в окремих регіонах. Зростання операційних витрат через необхідність забезпечення безпеки, обхідних логістичних маршрутів, вищих витрат на паливо.

Водночас війна створила і нові можливості для Укрпошти. Зросла потреба в поштових та логістичних послугах для армії та волонтерських організацій. Філателістична продукція з патріотичною тематикою стала важливим інструментом культурної опору та джерелом додаткових доходів. Програми підтримки бізнесу, постраждалого від війни, посилили роль Укрпошти як соціально відповідального підприємства. Міжнародна солідарність та партнерства з іноземними поштовими операторами відкрили нові можливості для розвитку.

Стратегічні ініціативи АТ «Укрпошта» спрямовані на модернізацію та цифровізацію бізнесу. Розвиток електронних сервісів для клієнтів – мобільний застосунок, онлайн-відстеження відправлень, електронне замовлення послуг. Впровадження автоматизованих систем сортування для підвищення швидкості та точності обробки відправлень. Розширення партнерських програм з платформами електронної комерції для збільшення обсягів логістичних послуг. Розвиток фінансових послуг, включаючи потенційне отримання банківської ліцензії для створення поштового банку. Оптимізація мережі відділень з акцентом на підвищення якості обслуговування та розширення спектру послуг.

Конкурентне середовище, в якому функціонує АТ «Укрпошта», характеризується зростаючою інтенсивністю. У сегменті посилок та експрес-доставки активно конкурують приватні оператори – «Нова пошта», «Meest», «Делівері», міжнародні кур'єрські служби. Переваги Укрпошти полягають у найбільшій географічній мережі, особливо в сільській місцевості, де приватні оператори часто не представлені, соціальній довірі як державного підприємства, диверсифікованому портфелі послуг, включаючи фінансові операції. Виклики включають сприйняття нижчої якості та швидкості обслуговування порівняно з

приватними конкурентами, застарілу інфраструктуру в окремих регіонах, обмежену гнучкість через державний статус [36, с. 14].

Організаційна культура АТ «Укрпошта» перебуває в процесі трансформації від традиційної бюрократичної до клієнтоцентричної та інноваційної [15, с. 38]. Впроваджуються програми навчання персоналу, орієнтовані на підвищення якості обслуговування. Розвиваються внутрішні комунікації для забезпечення інформованості та залученості працівників. Стимулюються ініціативи «знизу», що дозволяє працівникам першої лінії пропонувати покращення процесів. Формується культура вимірювання результатів та підзвітності за ключовими показниками ефективності.

Інформаційно-технологічна інфраструктура є критичним активом для сучасного поштового оператора. Укрпошта інвестує в цифровізацію процесів: автоматизована система управління поштовими відправленнями, що забезпечує відстеження на всіх етапах; системи управління взаємовідносинами з клієнтами для персоналізації обслуговування; платформи електронної комерції для продажу філателістичної та іншої продукції; системи бізнес-аналітики для прийняття рішень на основі даних; мобільні застосунки для клієнтів та працівників.

Соціальна відповідальність АТ «Укрпошта» виявляється у забезпеченні універсального доступу до поштових послуг, включаючи віддалені та малонаселені території, де комерційна доцільність низька. Виплата пенсій та соціальних допомог найвразливішим верствам населення. Підтримка ветеранів та родин загиблих захисників через спеціальні програми. Участь у гуманітарних ініціативах під час війни. Екологічні ініціативи, такі як обмін старих ламп на енергоефективні, програми утилізації відходів.

Отже, організаційно-управлінський аналіз АТ «Укрпошта» представляє підприємство з унікальними характеристиками: найбільша географічна мережа в Україні, диверсифікований портфель послуг, державна форма власності з професійним корпоративним управлінням, здатність функціонувати в екстремальних умовах війни. Підприємство перебуває в процесі стратегічної трансформації від традиційного поштового оператора до сучасної

багатопрофільної сервісної компанії. Позитивна динаміка фінансових показників, зростання доходів на дванадцять відсотків щорічно, скорочення збитків вдвічі свідчать про ефективність обраної стратегії. Водночас залишаються значні виклики: необхідність модернізації інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності відносно приватних операторів, завершення цифрової трансформації, формування сучасної організаційної культури.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «УКРПОШТА»

Фінансово-економічний стан підприємства є комплексною характеристикою його господарської діяльності, що відображає ефективність використання ресурсів, платоспроможність, фінансову стійкість та результативність операційної діяльності. Діагностика фінансового стану АТ «Укрпошта» здійснювалася на основі даних фінансової звітності за 2022-2024 роки з використанням системи аналітичних показників, що дозволяє комплексно оцінити потенціал економічного розвитку підприємства.

Охарактеризуємо майно підприємства та джерела його утворення шляхом проведення вертикального та горизонтального аналізу та відображення інформації в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика майна АТ «Укрпошта» та джерел його формування

Показник	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. До 2022 р.		
	Тис. Грн.	Питома вага, %	тис. Грн.	Питома вага, %	тис. Грн.	Питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	4451622	47,26	4823853	41,94	5256793	45,56	805171	18,09	-1,71
в т.ч. основні засоби	3870901	41,10	4041107	35,13	4323746	37,47	452845	11,70	-3,63
2. Оборотні активи	4893242	51,95	6618561	57,54	6226176	53,96	1332934	27,24	2,01
в т.ч. запаси	348417	3,70	331631	2,88	345025	2,99	-3392	-0,97	-0,71
дебіторська заборгованість	542525	5,76	853221	7,42	917686	7,95	375161	69,15	2,19
грошові кошти	3132038	33,25	5233842	45,50	4544101	39,38	1412063	45,08	6,13

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	73819	0,78	60539	0,53	55930	0,48	-17889	0,00	-0,30
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	1419800	15,07	623439	5,42	210235	1,82	-1209565	-85,19	-13,25
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1129326	11,99	1246310	10,83	1376002	11,92	246676	21,84	-0,07
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	6869557	72,94	9633204	83,75	9952662	86,25	3083105	44,88	13,32
БАЛАНС:	9418683	100,00	11502953	100	11538899	100	2120216	22,51	x

Аналіз майнового стану підприємства свідчить про зростання валюти балансу з 9418,7 млн грн. у 2022 році до 11538,9 млн грн. у 2024 році, що становить приріст на 22,51 відсотка. Така динаміка вказує на розширення масштабів господарської діяльності та нарощування ресурсного потенціалу підприємства. Структура активів характеризується переважанням оборотних засобів, частка яких становила 53,96 відсотка у 2024 році проти 51,95 відсотка у 2022 році. Необоротні активи зросли на 805,2 млн грн., досягнувши 5256,8 млн грн., проте їхня питома вага знизилася з 47,26 до 45,56 відсотка, що свідчить про прискорене зростання оборотного капіталу порівняно з необоротними засобами.

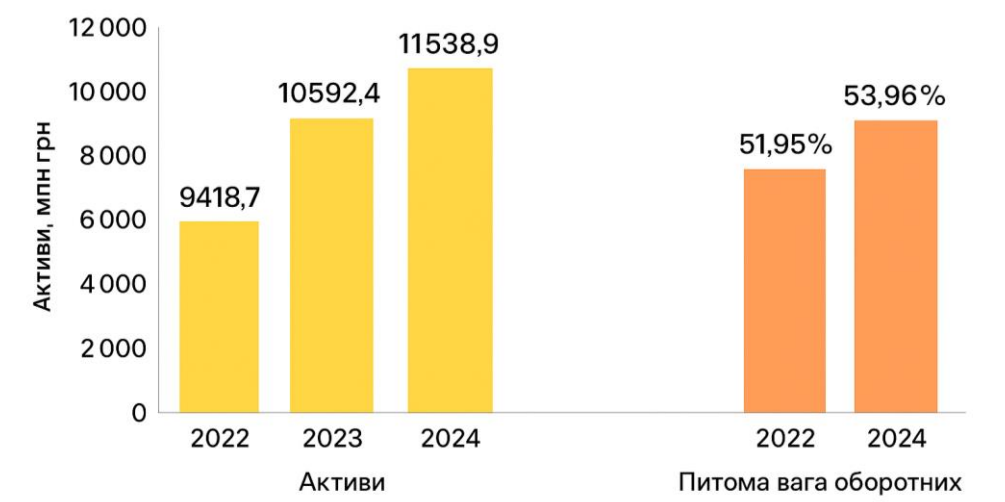


Рис. 2.1. Динаміка вартості майна підприємства

Основні засоби як ключовий елемент виробничого потенціалу підприємства демонструють позитивну динаміку зростання з 3870,9 млн грн. у 2022 році до 4323,7 млн грн. у 2024 році. Абсолютний приріст становив 452,8 млн грн., або 11,70 %, що відображає інвестиційну активність підприємства у відновлення та модернізацію матеріально-технічної бази. Водночас питома вага основних засобів у структурі активів скоротилася з 41,10 до 37,47 %, що пояснюється випереджаючим темпом зростання оборотних активів.

Оборотні активи підприємства збільшилися на 1332,9 млн грн., або 27,24 %, досягнувши 6226,2 млн грн. у 2024 році. Найбільш значущу складову оборотних активів становлять грошові кошти та їх еквіваленти, обсяг яких зріс на 1412,1 млн грн. до 4544,1 млн грн.. Питома вага грошових коштів у структурі активів збільшилася з 33,25 до 39,38 %, що забезпечує підприємству високий рівень ліквідності та можливість своєчасного виконання поточних зобов'язань. Дебіторська заборгованість демонструє суттєве зростання на 375,2 млн грн., або 69,15 %, досягнувши 917,7 млн грн., що може свідчити як про розширення обсягів реалізації з відстрочкою платежу, так і про погіршення платіжної дисципліни контрагентів. Запаси підприємства залишаються відносно стабільними на рівні 345,0 млн грн. із незначним коливанням їхньої частки у межах 2,88-2,99 %.

Аналіз структури капіталу виявляє критичну ситуацію у фінансуванні діяльності підприємства. Власний капітал підприємства скоротився з 1419,8 млн грн. у 2022 році до 210,2 млн грн. у 2024 році, що становить зменшення на 85,19%. Питома вага власного капіталу у структурі пасивів знизилася з 15,07 до 1,82 %, що свідчить про катастрофічну втрату фінансової незалежності. Основною причиною такої негативної динаміки є накопичення непокритих збитків, які зросли з 641,1 млн грн. у 2023 році до 1054,3 млн грн. у 2024 році. Формування від'ємного значення нерозподіленого прибутку вказує на системні проблеми у забезпеченні прибутковості операційної діяльності.

Позиковий капітал підприємства характеризується домінуванням поточних зобов'язань, які збільшилися з 6869,6 млн. грн. до 9952,7 млн. грн., або на 44,88 %. Питома вага поточних зобов'язань зросла з 72,94 до 86,25 %, що створює

значний тиск на поточну ліквідність та вимагає постійного залучення короткострокових джерел фінансування. Найбільшу частку у структурі поточних зобов'язань становить кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка зросла з 2778,2 млн. грн. до 4145,0 млн. грн.. Довгострокові зобов'язання збільшилися помірніше на 246,7 млн. грн., досягнувши 1376,0 млн. грн., що становить 11,92 % пасивів.

Розрахуємо та проаналізуємо основні економічні показники АТ «Укрпошта» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності АТ «Укрпошта»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. До 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. Грн.	10323419	11581111	12978008	2654589	25,71
2	Валовий прибуток, тис. Грн.	396561	924583	1438473	1041912	у 3,6 р.б
3	Чистий збиток, тис. Грн.	-1258089	-796361	-413204	844885	32,84
4	Середньорічна вартість активів, тис. Грн.	10093158,5	10460818	11520926	1427768	14,15
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. Грн.	4389464	4637737,5	5040323	650859	14,83
6	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	3850929	3956004	4182426,5	331497,5	8,61
7	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. Грн.	5628963,5	5755901,5	6422368,5	793405	14,10
8	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	709900	1021619,5	416837	-293063	-41,28
9	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26716	44092	33245	6529	24,44
10	Фондовіддача	2,68	2,93	3,10	0,42	15,75
11	Фондомісткість	0,37	0,34	0,32	-0,05	-13,61
12	Фондоозброєність, тис. Грн /ос.	144,14	89,72	125,81	-18,34	-12,72
13	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,83	2,01	2,02	0,19	10,18
14	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	386,41	262,66	390,37	3,96	1,03

Джерело: розраховано автором за даними [16]

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка чистого доходу підприємства. У 2024 році його обсяг зріс на 25,71 % порівняно з

2022 роком, що свідчить про зростання обсягів наданих послуг, розширення ринку збуту та підвищення ділової активності АТ «Укрпошта». Значне зростання валового прибутку є позитивним сигналом і вказує на покращення співвідношення між доходами та собівартістю, а також на підвищення ефективності операційної діяльності. Водночас підприємство упродовж аналізованого періоду залишається збитковим, що підтверджується показником чистого фінансового результату. У 2024 році чистий збиток становив 413 204 тис. грн., хоча порівняно з 2022 роком його розмір скоротився на 67,16 %. Така тенденція свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства та зниження рівня фінансових втрат, однак проблема досягнення прибутковості залишається актуальною.

Аналіз активів показує їх суттєве зростання. Середньорічна вартість активів у 2024 році збільшилася на 14,15 % порівняно з 2022 роком, що характеризує розширення ресурсної бази підприємства. Зокрема, середньорічна вартість необоротних активів зросла на 14,83 %, а основних засобів – на 8,61 %, що може свідчити про інвестиції в матеріально-технічну базу та оновлення інфраструктури. Одночасно зросла і середньорічна вартість оборотних активів – на 14,10 %, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів запасів та дебіторської заборгованості. Негативною тенденцією є зменшення середньорічної вартості власного капіталу на 41,28 %, що зумовлено накопиченням збитків та зниженням фінансової незалежності підприємства. Така динаміка свідчить про зростання залежності АТ «Укрпошта» від залучених джерел фінансування та потребу у фінансовому оздоровленні.

У сфері управління трудовими ресурсами спостерігається зростання середньооблікової чисельності працівників на 24,44 %, що пов'язано зі специфікою діяльності підприємства та необхідністю забезпечення безперервного надання поштових і логістичних послуг. Водночас ефективність використання трудових ресурсів залишається відносно стабільною. Продуктивність праці у 2024 році зросла лише на 1,03 %, що свідчить про випереджальне зростання чисельності персоналу порівняно з темпами зростання обсягів діяльності.

Показники ефективності використання основних засобів мають неоднозначну динаміку. Фондовіддача зросла на 15,75 %, що свідчить про підвищення обсягу доходу на одиницю вартості основних засобів. Водночас фондомісткість зменшилася на 13,61 %, що є позитивною тенденцією та вказує на зниження капіталоемності діяльності. Разом із тим фондоозброєність праці знизилася на 12,72 %, що може бути наслідком зростання чисельності персоналу при повільніших темпах оновлення основних засобів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 10,18 %, що характеризує прискорення обороту коштів та підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

Розглянемо детальніше механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. До 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10323419	11581111	12978008	2654589	25,71
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9926858	10656528	11539535	1612677	16,25
Валовий: прибуток (збиток)	396561	924583	1438473	1041912	у 3,6 р.б
Інші операційні доходи	179762	305082	394248	214486	119,32
Адміністративні витрати	1148387	1429681	1630437	482050	41,98
Витрати на збут	207900	281252	287424	79524	38,25
Інші операційні витрати	179762	379726	317704	137942	76,74
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1191867	860994	402844	-789023	-66,20
Фінансові витрати	115054	177920	206993	91939	79,91
Інші витрати	493072	151881	87920	-405152	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1533162	964280	492055	-1041107	-67,91
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1258089	796361	413204	-844885	-67,16

Джерело: розраховано автором за даними [62]

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що АТ «Укрпошта» у 2022–2024 роках демонструє позитивну динаміку доходів, валового прибутку та ефективності використання активів. Разом із тим підприємство залишається збитковим, що негативно впливає на власний капітал і фінансову стійкість. Основними проблемами є низький рівень рентабельності, зростання чисельності персоналу без відповідного підвищення продуктивності праці та скорочення власного капіталу. Виявлені тенденції обґрунтовують необхідність розробки заходів, спрямованих на підвищення прибутковості, оптимізацію витрат і покращення структури джерел фінансування підприємства.

Дослідження фінансових результатів діяльності свідчить про зростання обсягів операційної діяльності на тлі збиткової роботи підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 10323,4 млн. грн. у 2022 році до 12978,0 млн. грн. у 2024 році, що становить приріст на 25,71 %. Така динаміка відображає розширення ринкової присутності та зростання попиту на послуги підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла з 9926,9 млн. грн. до 11539,5 млн. грн., демонструючи приріст на 16,25 %. Валовий прибуток збільшився з 396,6 млн. грн. до 1438,5 млн. грн., що свідчить про покращення ефективності основної діяльності.

Операційна діяльність підприємства залишається збитковою протягом усього аналізованого періоду. Збиток від операційної діяльності скоротився з 1191,9 млн. грн. у 2022 році до 402,8 млн. грн. у 2024 році, що становить зменшення на 66,20 відсотка. Основними чинниками операційного збитку виступають адміністративні витрати, які зросли з 1148,4 млн. грн. до 1630,4 млн. грн., витрати на збут у розмірі 287,4 млн. грн. та інші операційні витрати на суму 317,7 млн. грн.. Чистий збиток підприємства скоротився з 1258,1 млн. грн. у 2022 році до 413,2 млн. грн. у 2024 році, проте збереження від’ємного фінансового результату вказує на недостатність заходів щодо оптимізації витрат та підвищення рентабельності.

Аналіз операційних витрат за елементами виявляє, що найбільшу частку становлять витрати на оплату праці, які зросли з 5469,5 млн. грн. до 6377,1 млн.

грн., збільшившись на 16,60 %. Відрахування на соціальні заходи становили 1363,7 млн. грн. у 2024 році проти 1275,4 млн. грн. у 2022 році. Амортизаційні відрахування збільшилися з 583,0 млн. грн. до 875,0 млн. грн., що корелює зі зростанням вартості необоротних активів. Інші операційні витрати зросли до 3734,5 млн. грн., демонструючи найбільш динамічне зростання серед усіх елементів витрат.

Оцінку загального фінансового стану підприємства проведемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану АТ «Укрпошта»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. До 2022 р.
	2022	2023	2024	+, -
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,71	0,69	0,63	-0,09
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,54	0,54	0,48	-0,06
3. Чистий оборотний капітал	-1976315	-3014643	-3726486	-1750171
4. Коефіцієнт автономії	0,15	0,05	0,02	-0,13
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,18	0,06	0,02	-0,16
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,62	-0,63	-0,81	-0,19
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,02	1,11	1,13	0,10
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	14,54	11,34	31,13	16,59
9. Рентабельність господарської діяльності, %	10,23	6,09	2,94	-7,29
10. Рентабельність власного капіталу, %	-177,22	-77,95	-99,13	78,09
11. Рентабельність продажів, %	-12,19	-6,88	-3,18	9,00

Джерело: розраховано автором за даними [63]

Оцінка ліквідності підприємства здійснювалася на основі системи коефіцієнтів платоспроможності. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 0,71 у 2022 році до 0,63 у 2024 році, що вказує на погіршення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Нормативне значення цього показника становить не менше 1,5, тому фактичні значення свідчать про критичний рівень поточної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився з 0,54 до 0,48, проте залишається на прийнятному рівні, що забезпечується значними залишками грошових коштів. Чистий оборотний капітал має від'ємне значення, яке погіршилося з мінус 1976,3 млн. грн. до мінус 3726,5

млн. грн., що свідчить про дефіцит власних оборотних засобів та фінансування оборотних активів за рахунок короткострокових зобов'язань.

Показники фінансової стійкості демонструють критичне погіршення структури капіталу підприємства. Коефіцієнт автономії знизився з 0,15 до 0,02, що значно нижче нормативного рівня 0,5 та свідчить про майже повну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стабільності скоротився з 0,18 до 0,02, відображаючи кризовий стан фінансової незалежності. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами має від'ємне значення та погіршився з мінус 0,62 до мінус 0,81, що вказує на відсутність власних джерел формування оборотних активів.

Дослідження ділової активності виявляє позитивні тенденції у швидкості обороту капіталу. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,02 до 1,13, що свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства та генерування доходу на одиницю активів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився з 14,54 до 31,13, проте таке зростання зумовлене переважно скороченням власного капіталу, а не підвищенням ефективності його використання.

Аналіз рентабельності свідчить про збитковість господарської діяльності підприємства. Рентабельність господарської діяльності становить нульове значення внаслідок операційного збитку. Рентабельність власного капіталу хоча й демонструє від'ємні значення через збитковість, проте покращилася зі 177,22 до 99,13 % у від'ємному вираженні, що відображає скорочення масштабів збитків відносно власного капіталу. Рентабельність продажів знизилася з 12,19 до 3,18 відсотка, що вказує на зменшення прибутковості кожної гривні реалізованої продукції та необхідність оптимізації витрат.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід констатувати, що АТ «Укрпошта» перебуває у складному фінансово-економічному становищі, характеризується критичним рівнем фінансової стійкості, недостатньою ліквідністю та збитковістю операційної діяльності. Позитивними аспектами є зростання обсягів реалізації, підвищення валового прибутку, значні залишки грошових коштів та скорочення операційного збитку. Водночас накопичення

непокрытих збитків, критичне зниження власного капіталу, зростання кредиторської заборгованості та дефіцит власних оборотних засобів створюють серйозні загрози фінансовій стабільності підприємства. Потенціал економічного розвитку АТ «Укрпошта» обмежується необхідністю першочергового вирішення завдань фінансового оздоровлення, оптимізації витратної частини, нарощування рентабельності операційної діяльності та відновлення достатнього рівня власного капіталу. Реалізація комунікаційної політики в таких умовах має бути спрямована на підтримку іміджу підприємства, утримання існуючої клієнтської бази та залучення додаткових доходів за умови суворого контролю маркетингових витрат.

2.3. Оцінка системи управління комунікаційною політикою АТ «Укрпошта»

Комунікаційна політика АТ «Укрпошта» є критично важливим елементом загальної стратегії підприємства, що забезпечує взаємодію з множинними групами зацікавлених сторін – споживачами, бізнес-партнерами, державними органами, працівниками, громадськістю. Комплексна оцінка системи управління комунікаційною політикою дозволяє виявити сильні та слабкі сторони поточних комунікаційних зусиль, ступінь узгодженості комунікацій у різних каналах, ефективність використання комунікаційного бюджету та відповідність комунікаційної стратегії загальним бізнес-цілям підприємства.

Ключові параметри комунікаційної політики відобразимо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ключові параметри комунікаційної політики АТ «Укрпошта»

Характеристика	Опис
1	2
Канали комунікації. Що використовуються як	Телефон, електронна пошта (вихідна та вхідна комунікація), соціальні мережі, офіційний веб-сайт.
Цільові аудиторії	Клієнти (фізичні особи, бізнеси), партнери, державні органи, працівники.

Продовження табл. 2.5

1	2
Рівень цифрової інтеграції	Високий, активне використання веб-сайтів, соціальних мереж, онлайн-сервісів та мобільних додатків.
Методи просування та комунікаційного впливу	Реклама в ЗМІ, онлайн-канали, SMS-розсилки, рекомендації, прямі консультації, соціальна відповідальність.
Особливості організаційної побудови комунікаційної функції	Централізована, велика команда комунікаційних спеціалістів з чітким розподілом функцій.
Регулярність і структура комунікаційної взаємодії	Регулярна, чітко структурована, відповідно до стратегічних планів, багатоканальна взаємодія.

Джерело: сформовано автором на основі даних офіційних звітів

Організаційна структура управління комунікаціями АТ «Укрпошта» централізована на корпоративному рівні з делегуванням окремих функцій регіональним філіям. У структурі апарату управління функціонує Департамент маркетингу та комунікацій, який підпорядкований заступнику генерального директора з комерційних питань. Департамент включає кілька підрозділів, що відповідають за різні аспекти комунікаційної діяльності: відділ маркетингу (дослідження ринку, аналіз споживачів, розробка продуктів), відділ зовнішніх комунікацій та зв'язків з громадськістю (робота зі засобами масової інформації, управління репутацією, комунікації з державними органами), відділ внутрішніх комунікацій (комунікації з працівниками, корпоративні медіа), відділ цифрового маркетингу (веб-сайт, соціальні мережі, цифрова реклама), відділ бренд-менеджменту (управління ідентичністю торгової марки, розробка комунікаційних матеріалів) [34, с. 67].

Така структура відповідає принципам інтегрованого підходу до управління комунікаціями, коли всі канали та інструменти координуються централізовано для забезпечення узгодженості повідомлень [14, с. 289]. Водночас централізація має і недоліки – обмежена гнучкість реагування на локальні особливості ринку, можливі затримки в прийнятті рішень через багаторівневу структуру схвалення, недостатня автономія регіональних підрозділів для адаптації комунікацій до місцевого контексту.

Оцінку ефективності управління комунікаційною політикою АТ «Укрпошта» проведемо за 7 компонентами і відобразимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Прототип моделі оцінки ефективності управління комунікаційною політикою
АТ «Укрпошта»

Компонент	Опис	Приклад показника для АТ «Укрпошта»
Організаційна підсистема	Система прийняття управлінських рішень, взаємодія між підрозділами, розподіл відповідальності у сфері комунікацій.	Рівень виконання планів комунікаційних кампаній; своєчасність реалізації комунікаційних проєктів.
Інформаційна підсистема	Мережа каналів зовнішніх і внутрішніх комунікацій, швидкість обміну повідомленнями, структура інформаційних потоків.	Кількість та частота зворотного зв'язку від клієнтів; швидкість обробки звернень.
Технологічна підсистема	Використання цифрових інструментів, IT-платформ, мобільних застосунків та CRM-систем у комунікаційних процесах.	Рівень функціональності мобільного застосунку; індекс технічної надійності та інформаційної безпеки систем.
Соціально-психологічна підсистема	Мотивація персоналу, корпоративна культура, залученість працівників у комунікаційні процеси.	Рівень залученості персоналу; індекс внутрішньої лояльності (eNPS).
Маркетингова підсистема <i>(додано для специфіки АТ «Укрпошта»)</i>	Управління брендом, рекламні кампанії, цифровий маркетинг, робота з клієнтськими групами та цільовими аудиторіями.	Показник охоплення цифрових каналів; ефективність рекламних кампаній (CTR, ER).
Іміджева та PR-підсистема <i>(додано, оскільки Укрпошта активно формує суспільний імідж)</i>	Формування репутації, робота зі ЗМІ, кризові комунікації.	Індекс медіа-присутності; частка позитивних згадок у публічному просторі.
Клієнтська підсистема <i>(ключова для логістичної компанії)</i>	Робота з клієнтським досвідом, обслуговування та підтримка, формування лояльності.	Рівень задоволеності клієнтів (CSI); індекс лояльності (NPS).

Джерело: сформовано автором на основі [56]

Комунікаційна стратегія АТ «Укрпошта» базується на позиціонуванні як надійного, доступного та соціально відповідального національного поштового оператора. Ключові повідомлення акцентують на універсальній доступності послуг (Укрпошта працює там, де інші не доходять), надійності та довірі (державне підприємство з багаторічною історією), соціальній місії (забезпечення пенсій, підтримка вразливих груп), патріотизмі та незламності (продовжуємо працювати навіть під час війни), модернізації та інноваціях (цифровізація, нові послуги, сучасний сервіс).

Це позиціонування є обґрунтованим з огляду на конкурентні переваги підприємства – найширшу мережу в Україні, державну підтримку, довіру населення. Проте воно також створює виклик диференціації від сприйняття як застарілої, повільної, бюрократичної організації. Ребрендинг, здійснений у 2016-2017 роках, з оновленням візуальної ідентичності, впровадженням нового логотипу, корпоративних кольорів (жовтий та синій як символи України), модернізацією відділень, був спрямований саме на зміну цього застарілого образу [39, с. 12].

Цільові аудиторії комунікаційної політики АТ «Укрпошта» є множинними та сегментованими. Індивідуальні споживачі включають одержувачів пенсій та соціальних виплат (переважно люди похилого віку в сільській місцевості), споживачів електронної комерції (молодша аудиторія, міські жителі), відправників традиційної пошти (листи, листівки, посилки), філателістів. Корпоративні клієнти охоплюють підприємства електронної комерції (потребують логістичних рішень), державні установи (розсилки, документообіг), фінансові установи (партнерства для надання послуг), підприємства приватного сектору (кореспонденція, логістика). Внутрішня аудиторія включає 32 000 працівників по всій Україні. Зовнішні зацікавлені сторони – державні органи, засоби масової інформації, громадські організації, міжнародні партнери.

Комунікаційний набір інструментів АТ «Укрпошта» є диверсифікованим та охоплює як традиційні, так і цифрові канали. Цифрові комунікації відіграють зростаючу роль. Корпоративний веб-сайт ukrposhta.ua є центральною платформою інформування про послуги, тарифи, відстеження відправлень. За даними аналітичних систем, сайт отримує понад п'ять мільйонів відвідувань щомісяця, що свідчить про високу інформаційну потребу [40]. Проте юзабіліті сайту потребує вдосконалення – складна навігація, застаріла структура розділів, недостатня оптимізація для мобільних пристроїв.

Присутність у соціальних мережах є активною та охоплює основні платформи. Офіційна сторінка у Facebook має понад 180 000 підписників, профіль в Instagram – близько 90 000, канал у Telegram – понад 40 000 підписників. Зміст

публікацій включає інформування про нові послуги та тарифи, новини компанії, патріотичний контент (історії працівників-героїв, філателістичні марки про війну), освітні матеріали (як користуватися послугами), обслуговування клієнтів (відповіді на запитання, розгляд скарг).

Таблиця 2.7

Інструменти соціальних мереж у комунікаційній політиці

Інструмент	Опис	Ефект
Таргетована реклама	Налаштування рекламних повідомлень на чітко визначені сегменти аудиторії з урахуванням демографічних, поведінкових та інтересових параметрів.	Підвищення рівня залученості та ефективності охоплення цільових груп.
Платні пости	Просування контенту через оплачувані публікації з метою збільшення видимості у стрічці користувачів.	Зростання охоплення, формування додаткового трафіку на ключові платформи.
Контент-маркетинг	Створення релевантного, змістовного та візуально привабливого контенту, спрямованого на задоволення інформаційних потреб аудиторії.	Формування лояльності, зміцнення репутаційного капіталу та підвищення довіри.
Інтерактивні формати	Використання опитувань, конкурсів, прямих ефірів, АМА-сесій та інших динамічних інструментів взаємодії.	Підвищення рівня взаємодії, стимулювання активності аудиторії та зворотного зв'язку

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Аналіз залучення аудиторії в соціальних мережах виявляє неоднорідну картину. Найвище залучення демонструють публікації патріотичного змісту – історії працівників, які воюють або загинули, нові поштові марки про визначні події війни. Середній рівень залучення становить близько двох відсотків від охоплення, що є прийнятним показником для корпоративних сторінок [16, с. 145]. Водночас публікації суто комерційного характеру (реклама послуг, тарифи) мають значно нижче залучення, що свідчить про потребу більш креативних та цінних для аудиторії форматів.

Мобільний застосунок «Укрпошта» дозволяє відстежувати відправлення, розраховувати вартість послуг, знаходити найближчі відділення, оформляти замовлення онлайн. За даними статистики магазинів застосунків, програма завантажена понад п'ятсот тисяч разів. Оцінки користувачів є середніми – 3,8 з 5

зірок в магазині застосунків Google play, що свідчить про наявність проблем з функціональністю, стабільністю, зручністю інтерфейсу. Типові скарги користувачів стосуються помилок відстеження, повільної роботи, складності інтерфейсу, обмеженої функціональності порівняно з конкурентами.

Електронні розсилки використовуються для інформування клієнтів про статус відправлень, нові послуги, акції. База підписників налічує близько мільйона адрес електронної пошти. Показник відкриття електронних листів становить в середньому вісімнадцять-двадцять відсотків, що є прийнятним для трансакційних розсилок, проте нижчим за галузевий середній для маркетингових повідомлень. Коефіцієнт переходів за посиланнями – близько трьох відсотків, що також потребує оптимізації через покращення релевантності змісту, персоналізації пропозицій, тестування різних форматів.

Традиційні комунікаційні канали залишаються важливими, особливо для старшої аудиторії. Телевізійна реклама використовується вибірково для національних кампаній, наприклад, під час запуску нових послуг або у зв'язку з важливими подіями. Бюджетні обмеження не дозволяють постійну присутність на телебаченні, тому реклама розміщується короткими флайтами в період максимального інформаційного резонансу [34, с. 89].

Зовнішня реклама включає біл-борди, сітілайти, брендмауери в містах, оформлення фасадів відділень. Позитивним аспектом є те, що власна мережа відділень створює безкоштовні можливості для зовнішньої комунікації через оформлення будівель корпоративними кольорами та повідомленнями. Негативом є часто застаріле, пошкоджене оформлення частини відділень, особливо в сільській місцевості, що негативно впливає на сприйняття торгової марки.

Друкована реклама в пресі використовується обмежено, переважно для інформування про тарифи, зміни в роботі, корпоративні оголошення. Радіореклама застосовується епізодично для локальних кампаній у регіонах. Загалом частка традиційних медіа в комунікаційному бюджеті скорочується на користь цифрових каналів, що відповідає загальним ринковим тенденціям та медіаспоживанню молодшої аудиторії.

Зв'язки з громадськістю є важливим напрямком комунікаційної політики АТ «Укрпошта». Робота зі засобами масової інформації включає регулярні прес-релізи про новини компанії, організацію прес-конференцій з топ-менеджментом, медіа-тури на об'єкти інфраструктури (сортувальні центри, модернізовані відділення), коментарі експертів для журналістів. Моніторинг згадок торгової марки в засобах масової інформації виявляє переважно нейтральну або позитивну тональність. Позитивні згадки пов'язані з патріотичним контентом (марки про війну, історії героїв), соціальними ініціативами, фінансовими результатами. Негативні – зі скаргами на якість обслуговування, втрати або затримки відправлень, що є типовими репутаційними ризиками для логістичних компаній.

Комунікації в кризових ситуаціях набули особливого значення в умовах війни. Укрпошта оперативно інформує про зміни в роботі через ракетні атаки, тимчасове закриття відділень у зонах бойових дій, затримки доставки через порушення логістичних маршрутів. Канал у месенджері Telegram використовується для швидких сповіщень про повітряні тривоги та зміни режиму роботи. Проактивні комунікації про виклики та прозорість щодо проблем сприяють підтримці довіри навіть у складних обставинах [15, с. 234].

Комерційний успіх філателістичної продукції є значним – окремі випуски марок розпродавалися за лічені години, створювали черги у відділеннях, продавалися на міжнародних аукціонах за ціною, що в десятки разів перевищує номінал («Російський військовий корабль, йди н...», «Зерновий коридор», «Азовсталь», «Кримський міст» - вірусні феномени). Це створило додаткове джерело доходу для Укрпошти та посилило міжнародне визнання торгової марки. Філателія стала яскравим прикладом, як традиційний продукт може бути трансформований в сучасний комунікаційний інструмент через релевантність контексту та креативність виконання.

Комунікації в місцях продажу включають оформлення відділень, інформаційні матеріали про послуги, промо-матеріали для акцій. Модернізація відділень, розпочата у 2016 році, включала оновлення інтер'єрів, впровадження системи електронної черги, покращення навігації, створення зон

самообслуговування. Проте процес модернізації є повільним – за оцінками, близько чверті відділень мають сучасне оформлення, тоді як більшість залишаються у застарілому вигляді, що створює неузгодженість між обіцянками у зовнішніх комунікаціях про модернізацію та реальним досвідом у відділеннях [42, с. 8].

Якість обслуговування клієнтів безпосередньо впливає на сприйняття торгової марки та є формою невербальної комунікації. Дослідження задоволеності клієнтів, проведене незалежними агенціями, виявляють неоднорідну картину. Позитивно оцінюються доступність (відділення є навіть у найвіддаленіших селах), ввічливість персоналу, надійність доставки. Негативно – тривалість очікування в чергах (особливо в пікові періоди виплати пенсій), швидкість доставки (довша порівняно з приватними конкурентами), застаріла інфраструктура частини відділень, складність процедур для окремих послуг [43].

Внутрішні комунікації АТ «Укрпошта» спрямовані на забезпечення інформованості, залученості та мотивації 32 000 працівників. Канали внутрішніх комунікацій включають корпоративний інтернет-портал з новинами компанії, нормативними документами, навчальними матеріалами; корпоративний журнал «Поштова Україна», що виходить щомісяця та розповсюджується серед працівників; електронні розсилки від керівництва з важливими оголошеннями; канали у месенджерах для оперативної комунікації між підрозділами; зустрічі керівництва з працівниками регіональних філій; дошки оголошень у відділеннях та офісах [84].

Контент внутрішніх комунікацій охоплює корпоративні новини (нові послуги, фінансові результати, стратегічні ініціативи), історії працівників (досягнення, кращі практики, героїзм в умовах війни), інформування про зміни в політиках та процедурах, навчальні матеріали для підвищення кваліфікації, інформацію про соціальні програми та пільги. Проте дослідження залученості працівників виявляють проблеми – значна частина працівників, особливо на першій лінії, відчувають недостатню інформованість про стратегічні плани

компанії, обмежені можливості впливу на рішення, що їх стосуються, дефіцит зворотного зв'язку від керівництва.

Бюджет комунікаційної політики АТ «Укрпошта» є обмеженим порівняно з приватними конкурентами. За оцінками галузевих експертів, витрати на маркетинг та комунікації становлять близько одного відсотка від доходу компанії, що є значно нижче за середньогалузевий показник три-п'ять відсотків для логістичних компаній [44, с. 45]. Це обмежує можливості для масштабних рекламних кампаній, інвестицій у контент, експериментів з новими каналами.

Розподіл комунікаційного бюджету за оцінками відбувається наступним чином: цифровий маркетинг (веб-сайт, соціальні мережі, контекстна реклама) – близько сорок відсотків; зв'язки з громадськістю та управління репутацією – близько двадцять п'ять відсотків; традиційна реклама (телебачення, зовнішня реклама) – близько двадцять відсотків; матеріали в місцях продажу та оформлення відділень – близько п'ятнадцять відсотків. Зростаюча частка цифрових каналів відповідає загальним тенденціям, проте в абсолютних цифрах інвестиції залишаються скромними порівняно з конкурентами.

Показники ефективності комунікаційної політики є неоднорідними. Обізнаність торгової марки Укрпошта є майже стовідсотковою серед населення України, що є природним для монопольного національного оператора з багаторічною історією. Проте спонтанна згадка (коли респондентів просять назвати поштові або логістичні компанії) є нижчою – Укрпошта конкурує з «Новою поштою» за першу позицію залежно від регіону та аудиторії [16, с. 178].

Сприйняття торгової марки поєднує позитивні та негативні атрибути. До позитивних асоціацій належать надійність, доступність, патріотизм, соціальна відповідальність. До негативних – повільність, застарілість, бюрократичність, довгі черги. Це створює розрив між раціональною оцінкою (Укрпошта виконує важливу соціальну функцію, працює в усіх куточках країни) та емоційним сприйняттям (користування послугами є менш приємним досвідом порівняно з сучасними приватними операторами).

Цифрові показники демонструють зростаючу активність. Відвідуваність веб-сайту зросла на тридцять відсотків за останній рік. Підписники в соціальних мережах збільшилися на двадцять-двадцять п'ять відсотків щорічно. Завантаження мобільного застосунку зростають, хоча повільніше через проблеми з якістю продукту. Водночас абсолютні показники цифрової присутності (підписними, завантаження) залишаються нижчими порівняно з основним конкурентом «Новою поштою», яка інвестує значно більше в цифровий маркетинг та має сильнішу репутацію інноваційності.

Таблиця 2.8

Порівняльний аналіз комунікаційної політики АТ «Укрпошта»

Критерій порівняння	АТ «Укрпошта»	Основний конкурент – «Нова пошта»	Висновок / управлінська імплікація
1	2	3	4
Динаміка відвідуваності веб-сайту	Зростання відвідуваності на 30 % за останній рік.	Дані не наведені, однак загальна цифрова присутність є значно вищою.	Спостерігається позитивна динаміка у «Укрпошти», однак необхідно нарощувати інвестиції для досягнення абсолютних показників конкурента
Динаміка підписників у соціальних мережах	Щорічне зростання на 20–25 %.	Темпи зростання не вказані, проте активність і рівень залучення аудиторії є вищими.	Кількісне зростання «Укрпошти» є помітним, але за якісними показниками залучення компанія поступається конкуренту.
Мобільний застосунок: динаміка та якість	Зростання кількості завантажень відбувається повільно через проблеми з якістю продукту	Більш сучасний, функціональний та зручний мобільний застосунок.	Недоліки якості продукту обмежують ефективність комунікацій; необхідне пріоритетне інвестування у продуктовий супровід
Абсолютні показники цифрової присутності	Показники залишаються нижчими порівняно з конкурентом	Значно вищі завдяки системним інвестиціям у цифровий маркетинг.	Кількісний розрив свідчить про недостатній обсяг інвестицій у цифрові комунікації з боку «Укрпошти»
Загальна комунікаційна стратегія	Відсутність агресивних і масштабних кампаній; помірний рівень комунікаційної активності	Агресивна та креативна стратегія; масштабні рекламні кампанії на ТБ і в діджитал-каналах	«Укрпошта» дотримується консервативного підходу, тоді як «Нова пошта» реалізує стратегію високої видимості та іміджевого лідерства

Порівняльний аналіз комунікаційної політики АТ «Укрпошта» та провідних конкурентів виявляє як сильні, так і слабкі сторони. «Нова пошта» як основний конкурент демонструє більш агресивну та креативну комунікаційну стратегію – масштабні рекламні кампанії на телебаченні та в цифрових каналах, активне використання гумору та емоційних зв'язків у рекламі, впровадження інноваційних сервісів (автоматизовані поштомати, безконтактне отримання) з потужною комунікаційною підтримкою, більш сучасний та зручний мобільний застосунок, активніша присутність у соціальних мережах з вищим залученням.

Враховуючи те, що основним конкурентом було визначено Нову пошту, то проведемо аналіз даних логістичних компаній за критеріями залучення клієнтів, підтримки інновацій та сформовану репутацію. Дані сформуємо та відобразимо в табл.2.9.

Таблиця 2.9

Порівняльний аналіз комунікаційної політики «Укрпошти» та «Нової пошти»

Критерій	Укрпошта	Нова пошта	Висновок
Емоційне залучення та контент	Дані не наведені; імовірно, рівень емоційного залучення є нижчим.	Активне використання гумору та емоційних образів у комунікаціях	Конкурент ефективно застосовує емоційний маркетинг, що формує стійкий зв'язок зі споживачем
Комунікаційна підтримка інновацій	Дані не наведені; ймовірно, має фрагментарний характер	Потужна комунікаційна підтримка інноваційних сервісів (поштомати, безконтактне отримання)	«Нова пошта» позиціонується як інноваційний лідер, використовуючи продуктові новації як ключові комунікаційні приводи
Репутаційний капітал	Дані не наведені	Сформована репутація інноваційної та інвестиційно активної компанії	Репутаційний розрив потребує цілеспрямованих PR-кампаній для трансформації іміджу «Укрпошти»

Переваги Укрпошти полягають у унікальному контенті, пов'язаному з патріотизмом та соціальною місією, що резонує з цінностями аудиторії; державній довірі, особливо серед старшої аудиторії; філателістичній продукції як унікальному диференціаторі; найширшій мережі, що дозволяє комунікувати про доступність. Слабкості включають обмежений бюджет, що не дозволяє

конкурувати в масштабах реклами; сприйняття застарілості, яке складно змінити лише через комунікації без реального поліпшення сервісу; менш розвинену цифрову присутність; обмежену креативність та ризикованість у комунікаціях.

Узгодженість комунікацій у різних каналах є частковою. Візуальна ідентичність (логотип, кольори, шрифти) застосовується послідовно в більшості каналів – веб-сайт, соціальні мережі, зовнішня реклама, модернізовані відділення. Проте старі відділення часто мають застаріле оформлення, що створює візуальну неузгодженість. Тональність повідомлень є переважно інформаційною та офіційною, що відповідає державному статусу, проте іноді обмежує емоційний зв'язок з аудиторією. Ключові повідомлення про доступність, надійність, модернізацію повторюються в різних каналах, забезпечуючи певну узгодженість.

Виклики узгодженості пов'язані з розривом між обіцянками у зовнішніх комунікаціях (сучасний сервіс, швидка доставка) та реальним досвідом частини клієнтів (застарілі відділення, тривалі черги, затримки). Різниця в якості обслуговування між модернізованими міськими відділеннями та застарілими сільськими створює неоднорідність досвіду торгової марки. Комунікації часто фокусуються на успіхах та досягненнях, недостатньо визнаючи проблеми, що може сприйматися як відірваність від реальності.

Таблиця 2.10

Характеристика внутрішніх комунікацій підприємства та проблемні аспекти їх здійснення

Елемент	Опис	Проблемні аспекти
Канали передачі інформації	Особисті зустрічі, електронна пошта, телефон	Затримки в передачі інформації, відсутність автоматизації процесів
Рівень залученості	Низький, залежить від ініціативи керівництва	Недостатня мотивація до активного обміну інформацією
Інструменти	Відсутність спеціалізованих платформ (Інтранет, месенджери)	Обмежена швидкість і структурованість обміну інформацією
Частота обміну	Нерегулярна, за потребою	Відсутність системності та плановості в комунікаціях

Тому, оцінка системи управління комунікаційною політикою АТ «Укрпошта» виявляє організацію, що перебуває в процесі трансформації від

традиційного державного підприємства до сучасного клієнтоцентричного бренду. Сильними сторонами є централізована структура управління комунікаціями, що забезпечує координацію; унікальне позиціонування, що поєднує патріотизм, соціальну місію та модернізацію; диверсифікований набір комунікаційних каналів; креативне використання філателії як комунікаційного інструменту; високу обізнаність торгової марки. Слабкими сторонами є обмежений комунікаційний бюджет, що стримує масштаби активностей; розрив між комунікаціями та реальним досвідом частини клієнтів; недостатня цифрова присутність порівняно з конкурентами; обмежена креативність та емоційність комунікацій; неоднорідність якості обслуговування, що впливає на сприйняття торгової марки.

Для ефективного управління комунікаційною політикою підприємства слід використовувати ряд інструментів (табл.. 2.11)

Таблиця 2.11

Інструментарій управління комунікаційною політикою підприємства:
характеристика, стратегічні переваги та обмеження застосування

№	Елемент управління комунікаційною політикою	Призначення та ключові управлінські функції (Опис)	Стратегічні переваги для управлінського контуру	Детермінанти ризику та обмеження застосування (Недоліки)	Сфера функціональної інтеграції
1	2	3	4	5	6
1	Комунікаційний аудит (КА)	Комплексна діагностика ефективності наявних комунікаційних потоків, каналів, контенту та їх відповідності стратегічним цілям суб'єкта господарювання.	Забезпечення валідності та релевантності вихідних даних для формулювання комунікаційної стратегії; оптимізація розподілу комунікаційних ресурсів	Високий рівень ресурсоємності (фінансові та часові витрати); ризик суб'єктивізації оцінок при внутрішньому проведенні	Стратегічне планування, контролінг, формування бюджету комунікацій.

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
2	Регламент корпоративної ідентичності (Brand Guidelines)	Стандартизація візуальних та вербальних комунікативних атрибутів з метою формування єдиного, інтегрованого та когерентного іміджу у зовнішньому та внутрішньому середовищах	Підвищення капіталізації бренду та впізнаваності на цільових ринках; забезпечення консистентності (послідовності) комунікативних повідомлень.	Можливість нівелювання творчої складової у маркетингових активностях; необхідність безперервного моніторингу та актуалізації.	Корпоративний PR, маркетинг, внутрішня нормативно-правова документація.
3	Система верифікації та обробки зворотного зв'язку	Формалізований механізм ініціативного збору, кластеризації та оперативного реагування на зовнішні та внутрішні комунікативні сигнали (скарги, пропозиції, ідеї).	Зниження рівня інформаційної асиметрії між суб'єктом та об'єктом управління; підвищення рівня задоволеності стейкхолдерів.	Ризик дискредитації системи через ігнорування критичних повідомлень; необхідність значних операційних витрат на обробку масивів даних	Антикризовий менеджмент, управління якістю, Human Resources Management (HRM).
4	Протокол кризових комунікацій	Заздалегідь розроблений та апробований алгоритм дій, розподілу відповідальності та визначення ключових повідомлень для нейтралізації негативного інформаційного впливу в умовах кризової ситуації	Забезпечення проактивного управління інформаційним полем; мінімізація репутаційних втрат та фіксація довіри стейкхолдерів.	Невідповідність розробленого протоколу специфіці реальної кризи; необхідність періодичної симуляції та адаптації протоколу.	Управління ризиками, PR-менеджмент, корпоративна безпека.
5	Корпоративна цифрова платформа (Інтранет/Портал)	Централізована цифрова інфраструктура для синхронізації внутрішніх інформаційних потоків, доступу до регламентної документації та обміну оперативною інформацією.	Формування єдиного інформаційного середовища; підвищення ефективності прийняття управлінських рішень за рахунок уніфікованого доступу до даних	Значні капітальні та експлуатаційні витрати на підтримку; ризик перевантаження співробітників надлишковим обсягом даних.	Внутрішні комунікації, документообіг, управління знаннями (Knowledge Management).

Аналіз таблиці свідчить, що основною стратегічною перевагою зазначених інструментів є підвищення узгодженості комунікаційних процесів, зниження інформаційної асиметрії та забезпечення прозорості управлінських рішень. Водночас для більшості інструментів характерними є ризики, пов'язані з ресурсомісткістю впровадження, необхідністю постійного оновлення регламентів і цифрових рішень, а також залежністю від рівня корпоративної культури та компетентності персоналу.

Сфери функціональної інтеграції охоплюють стратегічне планування, HR-менеджмент, PR та антикризове управління, що підтверджує міжфункціональний характер комунікаційної політики. Таким чином, дані таблиці 2.14 демонструють, що ефективне управління комунікаціями потребує системного підходу, поєднання регламентних, аналітичних і цифрових інструментів, а також постійного контролю ризиків їх застосування.

Висновки до розділу 2

Проведений аналітичний аналіз діяльності АТ «Укрпошта» дозволяє сформулювати комплексні висновки щодо організаційно-управлінських характеристик, фінансово-економічного стану та системи управління комунікаційною політикою підприємства.

Організаційно-управлінський аналіз виявив АТ «Укрпошта» як найбільшого національного оператора з мережею 6140 відділень, що обслуговує понад 20000 населених пунктів, кадровим потенціалом 32000 працівників та диверсифікованим портфелем поштових, логістичних, фінансових та торговельних послуг. Система корпоративного управління відповідає найкращим практикам з наглядовою радою, що включає п'ять незалежних директорів. Фінансові показники демонструють позитивну динаміку зростання доходів на 12,1 % до 12,9 млн. грн. при скороченні збитків майже вдвічі до 413,2 млн. грн.

Діагностика фінансово-економічного стану виявила критичні проблеми фінансової стійкості на тлі операційного зростання. Валюта балансу зросла на 22,51 % до 11538,9 млн. грн., проте власний капітал катастрофічно скоротився на 85,19 % до 210,2 млн. грн. з питомою вагою лише 1,82 % внаслідок накопичення непокритих збитків 1054,3 млн. грн.. Коефіцієнт автономії становить 0,02 при нормативі 0,5, коефіцієнт загальної ліквідності 0,63 при нормативі 1,5, чистий оборотний капітал має від'ємне значення мінус 3726,5 млн.грн. Операційний збиток скоротився на 66,20 % до 402,8 млн грн, проте залишається значним через адміністративні витрати 1630,4 млн. грн. та витрати на оплату праці 6377,1 млн. грн. Позитивними аспектами є грошові кошти 39,38 % активів, зростання оборотності активів до 1,13 та збільшення доходів на 25,71 %.

Оцінка системи управління комунікаційною політикою виявила централізовану структуру через Департамент маркетингу та комунікацій з підрозділами маркетингу, зовнішніх та внутрішніх комунікацій, цифрового маркетингу та бренд-менеджменту. Комунікаційна стратегія базується на позиціонуванні як надійного, доступного та соціально відповідального національного оператора з акцентом на універсальній доступності, державній довірі, соціальній місії та модернізації. Веб-сайт отримує понад п'ять мільйонів відвідувань щомісяця, соціальні мережі налічують понад 180000 підписників у Facebook, мобільний застосунок завантажено понад 500000 разів. Філателістична продукція стала унікальним комунікаційним інструментом з міжнародним резонансом.

Бюджет комунікаційної політики становить близько одного відсотка від доходу проти галузевого середнього 3-5 %, що обмежує масштаби активностей. Розподіл передбачає сорок відсотків на цифровий маркетинг, двадцять п'ять відсотків на зв'язки з громадськістю, двадцять відсотків на традиційну рекламу. Обізнаність торгової марки є майже стовідсотковою, проте сприйняття поєднує позитивні атрибути надійності з негативними асоціаціями повільності та застарілості. Порівняльний аналіз з “Новою поштою” виявляє слабшу цифрову присутність та нижчу креативність при перевагах унікального патріотичного

контенту та найширшої мережі. Існує розрив між обіцянками про модернізацію у комунікаціях та реальним досвідом у застарілих відділеннях.

Узагальнюючи, АТ «Укрпошта» демонструє позитивну операційну динаміку при критичному фінансовому становищі з низькою фінансовою стійкістю. Комунікаційна політика характеризується обмеженими ресурсами, проте демонструє креативні рішення. Потенціал розвитку обмежується необхідністю фінансового оздоровлення, оптимізації витрат та усунення розриву між комунікаціями та клієнтським досвідом

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРПОШТА»

3.1. Шляхи удосконалення системи управління комунікаційною діяльністю АТ «Укрпошта»

Проведений аналіз комунікаційної політики та фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта» виявив системні проблеми, що обмежують ефективність комунікаційної діяльності підприємства та негативно впливають на його конкурентні позиції на ринку поштових та логістичних послуг. Критична фінансова ситуація, характеризувана систематичною збитковістю, дефіцитом власного капіталу та обмеженими інвестиційними можливостями, визначає специфічні вимоги до формування стратегії вдосконалення комунікаційної політики. У цих умовах пріоритетними стають високоефективні низькобюджетні рішення, здатні забезпечити максимальну віддачу від обмежених комунікаційних інвестицій [40]. Виявлені у попередніх розділах проблеми недостатнього інвестування в комунікації, фрагментованості комунікаційних зусиль, відсутності чіткої стратегії роботи з різними сегментами клієнтів та слабкої інтеграції цифрових і традиційних каналів комунікації потребують комплексного вирішення через впровадження системних змін у управлінні комунікаційною діяльністю.

Фундаментальним напрямом удосконалення комунікаційної політики АТ «Укрпошта» має стати системна цифрова трансформація комунікаційних процесів з переорієнтацією від традиційних високовартісних каналів до цифрових інструментів [32], що забезпечують вищу ефективність при нижчих витратах. Водночас фінансові обмеження не дозволяють суттєво збільшити абсолютний розмір комунікаційного бюджету. Тому ключовим завданням стає радикальне підвищення ефективності використання наявних ресурсів через перерозподіл на користь високоефективних цифрових каналів. Сучасні дослідження свідчать, що вартість залучення клієнта через цифрові канали може бути на сорок-шістдесят

відсотків нижчою порівняно з традиційними медіа, при цьому забезпечуючи значно вищу точність таргетування та вимірюваність результатів [46].

Першочерговим завданням у цьому контексті є формування власної контентної екосистеми АТ «Укрпошта», що надаватиме постійну цінність цільовим аудиторіям та позиціонуватиме підприємство як експертний центр у сфері поштових та логістичних послуг. На відміну від традиційної реклами, яка вимагає постійних фінансових вливань для підтримки присутності, якісний контент працює на довгостроковій основі, залучаючи органічний трафік через пошукові системи та формуючи довіру через надання корисної інформації. Центральним елементом контентної стратегії має стати корпоративний блог як хаб для інформаційних та навчальних матеріалів, орієнтованих на різні сегменти аудиторії. Для приватних клієнтів релевантним буде контент про правила упакування посилок, особливості міжнародних відправлень, способи відстеження посилок, умови страхування цінностей, поради щодо економії на поштових послугах. Для бізнес-клієнтів доцільно створювати матеріали про оптимізацію логістичних процесів, інтеграцію з платформами електронної комерції, податкові аспекти міжнародної торгівлі, тенденції розвитку ринку логістики, кейси успішних клієнтів. Регулярне оновлення блогу з частотою мінімум дві-три публікації щотижня забезпечить постійний потік органічного трафіку та підтримуватиме позиціонування підприємства як експертного джерела інформації [47].

Особливу увагу слід приділити розвитку відеоконтенту як найбільш ефективного формату для демонстрації послуг та залучення аудиторії [47]. Статистика показує, що відеоконтент генерує на дванадцять сотень відсотків більше поширень у соціальних мережах порівняно з текстом та зображеннями разом узятими, а споживачі на вісімдесят п'ять відсотків більш схильні здійснити покупку після перегляду відеоогляду продукту чи послуги [48]. Рекомендується створення серії коротких навчальних відеороликів тривалістю одна-три хвилини про використання різних послуг АТ «Укрпошта», які можуть розміщуватися на офіційному каналі підприємства, у соціальних мережах та на корпоративному

веб-сайті. Тематика відеоконтенту має охоплювати покрокові інструкції з правильного упакування різних типів відправлень, огляди нових послуг та їх переваг, відповіді на найпопулярніші запитання клієнтів, розповіді про роботу поштарів та кур'єрів, історії задоволених клієнтів та успішного використання послуг для розвитку бізнесу. Критично важливим є забезпечення професійної якості виробництва при оптимізації витрат, адже сучасне смартфонне обладнання та доступне програмне забезпечення дозволяють створювати якісний контент без залучення дорогих продакшн-компаній, що робить цей напрямок доступним навіть при обмежених бюджетах.

Доповненням до текстового та відеоконтенту має стати систематичне виробництво інфографіки та візуального контенту, який ефективний для спрощення складної інформації про тарифи, терміни доставки, зони обслуговування, порівняння різних типів послуг. Візуалізація даних значно підвищує швидкість сприйняття та запам'ятовування інформації, а також активно поширюється користувачами соціальних мереж, забезпечуючи додатковий органічний охоплення без фінансових витрат на просування. Створення бібліотеки інфографіки з типовими запитаннями дозволить використовувати ці матеріали в різних комунікаційних каналах від соціальних мереж до друкованих матеріалів у відділеннях.

Паралельно з розвитком власних контентних ресурсів необхідна кардинальна оптимізація присутності АТ «Укрпошта» у соціальних мережах. Проведений аналіз виявив фрагментовану та неузгоджену присутність у соціальних медіа без чіткої стратегії, регулярного контенту та ефективного залучення аудиторії. Кожна соціальна платформа має унікальні характеристики аудиторії та специфіку контенту, що вимагає диференційованого підходу замість універсального розміщення однакових повідомлень скрізь [49]. Для платформи Facebook, яка залишається найбільш масовою соціальною мережею в Україні з широким віковим та соціально-демографічним охопленням, доцільно зосередитися на новинах підприємства, інформуванні про зміни в роботі, анонсах нових послуг, обслуговуванні клієнтів через швидкі відповіді на запитання та

скарги, проведенні інтерактивних активностей типу конкурсів та опитувань. Instagram як візуально-орієнтована платформа має використовуватися для демонстрації закулісся роботи підприємства, історій співробітників, візуальних трансформацій відділень, емоційних історій про те, як послуги з'єднують людей, естетичної подачі процесів доставки та обслуговування. Telegram-канали забезпечують пряму комунікацію з найбільш залученою аудиторією для оперативного інформування про зміни графіку роботи, запуск нових послуг, спеціальні акції, а також створення спільноти лояльних клієнтів через тематичні чати. Платформа LinkedIn є оптимальним каналом для бізнес-комунікацій, позиціонування АТ «Укрпошта» як надійного логістичного партнера для підприємств, публікації експертного контенту про тенденції логістики та електронної комерції, залучення корпоративних клієнтів.

Критично важливим елементом роботи в соціальних мережах є впровадження системи управління репутацією з оперативним реагуванням на запити та скарги клієнтів. Дослідження демонструють, що сімдесят один відсоток споживачів, які отримали швидку та якісну відповідь бренду в соціальних мережах, готові рекомендувати цей бренд іншим людям, тоді як відсутність реакції або затягування з відповіддю призводить до публічного розголошення негативного досвіду та множення незадоволення [50]. Необхідно встановити внутрішній стандарт максимального часу відповіді на звернення клієнтів у соціальних мережах не більше двох годин протягом робочого дня та створити спеціалізовану команду або призначити відповідальних осіб для постійного моніторингу та модерації соціальних медіа. Кожна відповідь має бути персоналізованою, емпатійною, конструктивною з конкретними пропозиціями вирішення проблеми, а не формальними шаблонними фразами, які лише посилюють роздратування клієнтів.

Інноваційним напрямком, що дозволить посилити автентичність комунікацій та підвищити внутрішню залученість персоналу, є впровадження програми залучення співробітників як амбасадорів бренду [51]. Працівники підприємства, особливо поштарі та співробітники відділень, мають безпосередній

щоденний контакт з клієнтами та можуть стати найбільш довіреними представниками бренду в соціальних мережах, оскільки їхні публікації сприймаються як більш щирі та менш рекламні порівняно з офіційними корпоративними акаунтами. Створення внутрішньої платформи або спеціального розділу в корпоративному порталі з готовим контентом для добровільного поширення працівниками, розробка керівних принципів щодо представлення компанії в соціальних мережах, заохочення та визнання найбільш активних учасників через внутрішні нагороди та публічну подяку, проведення внутрішніх конкурсів на кращі публікації про роботу в компанії формуватиме позитивний імідж роботодавця, посилюватиме корпоративну культуру та створюватиме додатковий органічний охоплення через особисті мережі співробітників.

Враховуючи бюджетні обмеження підприємства, стратегічно доцільним є впровадження маркетингу впливу з орієнтацією на мікро-інфлюенсерів та нано-інфлюенсерів замість дорогих співпраць з мега-селебріті [4]. Дослідження ефективності інфлюенсер-маркетингу демонструють, що мікро-інфлюенсери з аудиторією від п'яти до п'ятдесяти тисяч підписників та нано-інфлюенсери з аудиторією від однієї до п'яти тисяч підписників показують вищі показники залученості аудиторії та формують більшу довіру порівняно з мега-інфлюенсерами, при цьому вартість співпраці є в десятки разів нижчою або може взагалі обмежуватися бартерним обміном послуг [52]. Пріоритетними сегментами для співпраці мають стати власники малого та середнього бізнесу в сфері електронної комерції, блогери-підприємці, які регулярно надсилають посилки клієнтам та можуть автентично ділитися реальним досвідом використання послуг АТ «Укрпошта» без надмірної рекламності. Формат співпраці може включати огляди послуг з акцентом на конкретних перевагах для підприємців, інтеграції згадок про логістичні рішення в контент про ведення онлайн-бізнесу, створення спеціальних промокодів для підписників інфлюенсера, що дозволяють чітко відстежувати ефективність кожної співпраці через кількість активацій та конверсію в реальні замовлення послуг. Додатково доцільно залучати локальних інфлюенсерів у регіонах для підтримки запуску нових послуг або відкриття

модернізованих відділень, що формуватиме позитивне сприйняття на місцевому рівні та підвищуватиме регіональну лояльність до бренду.

Другим стратегічним напрямком удосконалення системи управління комунікаційною політикою АТ «Укрпошта» є інтеграція онлайн та офлайн комунікацій через формування омніканального підходу до взаємодії з клієнтами [53]. Критичною слабкістю поточної комунікаційної політики підприємства є значний розрив між цифровими комунікаціями та реальним досвідом клієнтів у фізичних відділеннях, що створює когнітивний дисонанс та підриває довіру до бренду загалом. Сучасний споживач очікує безшовного узгодженого досвіду незалежно від каналу взаємодії з брендом, і неспроможність забезпечити таку інтеграцію призводить до втрати конкурентних позицій на користь більш технологічно просунутих приватних логістичних компаній.

Ключовим активом АТ «Укрпошта», що має ефективно використовуватися для комунікаційних цілей, є розгалужена мережа з понад одинадцяти тисяч відділень по всій території України. Ця унікальна фізична присутність, недоступна жодному приватному конкуренту, може стати потужним комунікаційним каналом за умови трансформації відділень із суто функціональних пунктів надання послуг у повноцінні комунікаційні хаби бренду. Кожне відділення має перетворитися на фізичну точку дотику з брендом, що транслює ключові повідомлення, формує позитивний досвід та підсилює цифрові комунікаційні зусилля. Першочерговим завданням є уніфікація візуальної ідентичності всіх відділень відповідно до сучасного брендбуку з єдиною системою вивісок, кольорової гама, внутрішнього оформлення, інформаційних матеріалів. Навіть при обмежених бюджетах можливе поетапне оновлення зовнішнього вигляду через недорогі рішення такі як стандартизовані вивіски з використанням корпоративних шрифтів та кольорів, брендovanі інформаційні стенди з уніфікованим дизайном, базова колірна гама інтер'єру що відповідає фірмовому стилю, єдині стандарти форми одягу персоналу. Дослідження сприйняття брендів демонструють, що візуальна узгодженість підвищує

впізнаваність бренду на вісімдесят відсотків та значно сприяє формуванню довіри через відчуття професіоналізму та стабільності організації.

Технологічним елементом модернізації відділень має стати впровадження цифрових комунікаційних екранів для демонстрації інформаційного та рекламного контенту безпосередньо в місцях обслуговування клієнтів. Сучасні світлодіодні панелі є відносно доступним рішенням з тривалим терміном експлуатації, що дозволяє централізовано керувати контентом з головного офісу, оперативно інформувати відвідувачів про нові послуги та поточні акції, демонструвати тарифи та терміни доставки, транслювати корисні поради щодо підготовки відправлень, показувати відеоролики про можливості використання цифрових каналів обслуговування. Контент на екранах має регулярно оновлюватися відповідно до сезонності, актуальних промо-кампаній, локальної специфіки регіону, при цьому важливо дотримуватися балансу між інформаційною цінністю та рекламним навантаженням щоб не викликати відторгнення у клієнтів.

Критично важливим елементом інтеграції офлайн та онлайн досвіду є розміщення у відділеннях інформаційних матеріалів з QR-кодами, що забезпечують швидкий безшовний перехід відвідувачів до цифрових ресурсів підприємства. QR-коди мають вести на завантаження мобільного застосунку з магазинів додатків, детальні інструкції щодо використання конкретних послуг на веб-сайті, онлайн-калькулятор розрахунку вартості відправлень з можливістю попереднього оформлення замовлення, форми зворотного зв'язку для скарг та пропозицій, опитування задоволеності обслуговуванням у конкретному відділенні. Така інтеграція створює міст між офлайн та онлайн досвідом, стимулює клієнтів до використання більш ефективних цифрових каналів обслуговування, що розвантажує відділення та знижує операційні витрати, одночасно підвищуючи задоволеність клієнтів через зручність та швидкість сервісу.

Потужним інструментом інтеграції комунікаційних каналів та підвищення лояльності клієнтів має стати розвиток сучасної цифрової програми лояльності

АТ «Укрпошта». Дослідження економіки утримання клієнтів демонструють, що залучення нового клієнта коштує від п'яти до двадцяти п'яти разів дорожче ніж утримання існуючого, при цьому збільшення показника утримання клієнтів лише на п'ять відсотків може підвищити прибутковість компанії від двадцяти п'яти до дев'яноста п'яти відсотків залежно від галузі [54]. Програма лояльності має базуватися на накопичувальній системі бонусних балів за кожне відправлення, які клієнти можуть використовувати для часткової або повної оплати майбутніх послуг, що створює фінансовий стимул обирати АТ «Укрпошта» замість конкурентів. Критично важливою є абсолютна простота механіки нарахування та використання бонусів як через мобільний застосунок та веб-сайт, так і безпосередньо у відділеннях через ідентифікацію учасника програми за номером телефону або QR-кодом віртуальної картки.

Ефективність функціонування програми лояльності суттєво зростає за умови впровадження механізмів персоналізованих пропозицій, сформованих на основі детального аналізу індивідуальної історії користування послугами кожного споживача. Використання технологій обробки великих масивів даних та алгоритмів машинного навчання забезпечує можливість автоматизованої сегментації клієнтської бази за характерними поведінковими ознаками та формування пропозицій, максимально узгоджених із їхніми фактичними потребами.

Так, клієнтам, які систематично здійснюють міжнародні відправлення, можуть автоматично надаватися індивідуальні знижки саме на відповідну групу послуг або додаткові бонуси за міжнародні пересилання. Натомість приватним особам, що здійснюють нерегулярні внутрішні відправлення, доцільно пропонувати акційні умови саме на внутрішні посилки або стимулювати апробацію нових сервісів шляхом застосування спеціальних стартових тарифів.

Додатковим інструментом персоналізації виступає надсилання привітань із днем народження учасникам програми з прикріпленим бонусним подарунком чи спеціальною знижкою, що сприяє формуванню емоційного зв'язку зі споживачем та підвищує рівень сприйняття турботи бренду про клієнтів.

Для посилення залучення та стимулювання регулярної активності програма лояльності має включати багаторівневу систему статусів з прогресивними перевагами для найбільш лояльних клієнтів. Базова структура може включати чотири рівні такі як початковий базовий статус для всіх учасників програми, срібний статус після досягнення певної кількості відправлень або суми витрат, золотий статус для регулярних активних клієнтів, платиновий або преміальний статус для найбільш цінних клієнтів з максимальною активністю. Кожен наступний рівень надає додаткові переваги такі як підвищений відсоток нарахування бонусів за відправлення, пріоритетне обслуговування у відділеннях без черги, безкоштовне страхування посилок до певної суми, ексклюзивний доступ до нових послуг до їх широкого запуску, персональний менеджер для консультацій, спеціальні привілеї для преміальних клієнтів. Елементи гейміфікації такі як візуалізація прогресу до наступного рівня, спеціальні значки за досягнення певних віх, таблиця лідерів серед учасників програми підвищують залученість та створюють додаткову мотивацію до активності.

Стратегічним пріоритетом удосконалення комунікаційної політики АТ «Укрпошта» має стати переорієнтація на покоління міленіалів та зумерів як ключових споживачів цифрових логістичних послуг, оскільки старше покоління пенсіонерів вже є стабільною клієнтською базою для традиційних поштових операцій. Молодша аудиторія характеризується високою активністю в електронній комерції, сприйнятливістю до інноваційних сервісів та готовністю до цифрової взаємодії з брэндами, проте саме цей сегмент демонструє найнижчу лояльність до Укрпошти через сприйняття застарілості та недовіри до якості доставки посилок. Для зміни цього сприйняття критично важливим є радикальне покращення надійності та швидкості доставки через впровадження гарантованих термінів з компенсацією за затримки, системи real-time відстеження з push-повідомленнями про кожен етап руху посилки, можливості вибору зручного часового вікна доставки, безконтактного отримання через поштомати та локери у місцях високої концентрації молодшої аудиторії. Комунікаційна підтримка цих покращень має здійснюватися через канали, релевантні для цільової аудиторії,

зокрема TikTok, Instagram Reels та YouTube Shorts з короткими динамічними відеороликами тривалістю 15-60 секунд, що демонструють реальну швидкість та зручність сервісу через authentic контент без надмірної постановочності.

Формування конкурентоспроможної цінової пропозиції має базуватися не на загальному зниженні тарифів, що неможливе через фінансові обмеження підприємства, а на створенні диференційованих цінових пакетів для різних сегментів споживачів з акцентом на максимальну цінність для молодшої аудиторії. Доцільним є запровадження підписної моделі на кшталт Amazon Prime, коли за фіксовану щомісячну плату клієнт отримує необмежену кількість безкоштовних доставок посилок до певної ваги, пріоритетне обслуговування, ексклюзивні знижки на додаткові послуги та ранній доступ до нових сервісів, що створює передбачувану економію для активних користувачів та стимулює концентрацію всіх відправлень через Укрпошту. Система бонусів має бути побудована як геймифікована платформа з накопиченням балів не лише за відправлення, але й за цифрову активність такі як залишення відгуків про якість доставки, поширення реферальних посилань серед друзів з винагородою за кожного залученого користувача, участь в інтерактивних челенджах у соціальних мережах, проходження квізів про послуги підприємства, що створює додаткове залучення та органічне просування через особисті мережі користувачів. Відеоконтент для молодшої аудиторії має відійти від формальних корпоративних роликів та фокусуватися на entertainment-форматах з гумористичною подачею типових ситуацій використання послуг, співпрацею з популярними українськими TikTok-креаторами для створення вірусних челенджів пов'язаних з брендом, behind-the-scenes контентом про роботу кур'єрів та сортувальних центрів у динамічному стилі з трендовою музикою, інтеграцією у популярні меми та культурні феномени для підвищення релевантності та органічного поширення серед цільової аудиторії без сприйняття як нав'язливої реклами.

3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління комунікаційною політикою підприємства

Ефективність системи управління комунікаційною політикою підприємства визначається здатністю оптимально використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей маркетингової діяльності та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Виявлення та реалізація резервів підвищення ефективності комунікаційної політики набуває особливого значення в умовах обмежених фінансових ресурсів, трансформації медіаландшафту та зростаючих вимог споживачів до якості та персоналізації комунікацій [2].

Більш ширше підходи щодо оцінки ефективності комунікаційної політики, які нині застосовують в бізнесі відобразимо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інноваційні підходи до оцінки ефективності комунікаційної політики

Підхід	Опис	Переваги
Аналітика великих даних (Big Data Analytics)	Опрацювання великих масивів структурованих і неструктурованих даних про поведінку, потреби та реакції аудиторії.	Висока точність прогнозування; можливість виявляти приховані закономірності та тренди.
Штучний інтелект (AI)	Використання алгоритмів для автоматизації аналізу, персоналізації, моделювання сценаріїв комунікацій, створення контенту.	Швидкість опрацювання інформації; масштабованість; підвищення ефективності прийняття рішень.
Машинне навчання (ML)	Ідентифікація партнерів у поведінці аудиторії та формування моделей прогнозування ефективності комунікацій у режимі реального часу.	Висока адаптивність до змін середовища; здатність до самонавчання; підвищення точності оцінювання.
Гейміфікація	Інтеграція ігрових механік для підвищення залученості аудиторій та опосередкованої оцінки реакції на комунікаційні активності	Підвищення інтересу аудиторії; формування емоційної прив'язаності; збільшення глибини взаємодії

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Дослідження сучасних тенденцій розвитку маркетингових комунікацій свідчить про кардинальну зміну парадигми взаємодії підприємств зі споживачами. Традиційні односторонні комунікаційні моделі поступаються місцем

інтерактивним діалоговим формам взаємодії, що базуються на цифрових технологіях та персоналізованому підході до кожного сегмента цільової аудиторії [64]. Водночас значна частина вітчизняних підприємств продовжує використовувати застарілі підходи до управління комунікаціями, що призводить до неефективного використання маркетингового бюджету та втрати потенційних можливостей для зміцнення ринкових позицій.

Фундаментальним резервом підвищення ефективності комунікаційної політики АТ «Укрпошта» виступає впровадження інтегрованого підходу до управління маркетинговими комунікаціями. Інтегровані маркетингові комунікації передбачають координацію та синергетичне поєднання всіх елементів комунікаційного комплексу для створення єдиного послідовного звернення до цільової аудиторії через різні канали та точки контакту [63].

Проведений аналіз діяльності підприємства виявив фрагментарність комунікаційних зусиль, недостатню узгодженість повідомлень у різних каналах та відсутність єдиної стратегії управління комунікаційним комплексом. Реалізація інтегрованого підходу дозволить досягти мультиплікативного ефекту від взаємопідсилення різних комунікаційних інструментів, забезпечити послідовність та узгодженість комунікаційних звернень, підвищити впізнаваність бренду та оптимізувати розподіл маркетингового бюджету між комунікаційними каналами [67].

Значний резерв ефективності закладено у цифровізації комунікаційних процесів та розширенні присутності підприємства у цифровому середовищі. Сучасний споживач проводить значну частину часу в онлайн-просторі, що зумовлює необхідність активізації цифрових комунікаційних каналів. Для АТ «Укрпошта» пріоритетним напрямом має стати розвиток власних цифрових платформ комунікації, включаючи корпоративний веб-сайт, мобільний додаток, офіційні акаунти у соціальних мережах та email-маркетинг. Модернізація веб-сайту підприємства повинна забезпечити його трансформацію з інформаційного ресурсу у повноцінну комунікаційну платформу з можливостями

персоналізованої взаємодії, онлайн-консультування, зворотного зв'язку та інтеграції з іншими цифровими сервісами [23].

Розвиток присутності у соціальних мережах становить стратегічно важливий резерв підвищення ефективності комунікацій. Соціальні медіа забезпечують унікальні можливості для побудови довгострокових відносин зі споживачами, формування лояльних спільнот, оперативного реагування на запити та скарги, поширення вірусного контенту та залучення користувачів до співтворення цінності бренду [12]. АТ «Укрпошта» має системно розвивати комунікації у найбільш релевантних для цільової аудиторії соціальних мережах, зокрема Facebook, Instagram, Telegram та LinkedIn. Ефективна стратегія присутності у соціальних медіа передбачає регулярну публікацію якісного контенту, активну взаємодію з користувачами, використання таргетованої реклами, моніторинг згадок бренду та аналіз настроїв аудиторії.

Суттєвим резервом оптимізації виступає впровадження контент-маркетингу як системного підходу до створення та поширення цінного релевантного контенту для залучення та утримання чітко визначеної аудиторії. На відміну від традиційної реклами, контент-маркетинг фокусується не на прямому просуванні продуктів, а на наданні корисної інформації, що вирішує проблеми споживачів та формує довіру до бренду [56]. Для АТ «Укрпошта» доцільним є створення контент-стратегії, орієнтованої на різні сегменти цільової аудиторії, включаючи приватних клієнтів, бізнес-сегмент та державні установи. Контент може охоплювати освітні матеріали про використання послуг, успішні кейси клієнтів, інфографіку про розвиток логістичної інфраструктури, відеоогляди нових сервісів та експертні статті про тенденції поштової галузі [49].

Персоналізація комунікацій на основі аналізу даних про споживачів становить критично важливий резерв підвищення ефективності комунікаційної політики в умовах зростаючих очікувань клієнтів щодо індивідуального підходу. Сучасні технології збору та обробки даних дозволяють сегментувати аудиторію за множиною критеріїв, прогнозувати поведінку споживачів та формувати персоналізовані комунікаційні звернення для кожного сегмента. АТ «Укрпошта»

має впровадити систему управління взаємовідносинами з клієнтами, що інтегрує дані з різних точок контакту, включаючи історію транзакцій, відвідування веб-сайту, взаємодію у соціальних мережах та звернення до служби підтримки. Аналіз цих даних дозволить формувати персоналізовані пропозиції, оптимізувати час та канали комунікації відповідно до переваг кожного клієнта, прогнозувати ймовірність відтоку споживачів та проактивно впливати на їхню лояльність [57].

Оптимізація розподілу маркетингового бюджету між комунікаційними каналами на основі аналізу їхньої ефективності являє собою важливий резерв підвищення віддачі від інвестицій у комунікації. Традиційний підхід до бюджетування комунікацій часто базується на історичних пропорціях або суб'єктивних оцінках, що не враховує динаміку ефективності різних каналів та зміну медіаспоживання цільової аудиторії. Впровадження системи вимірювання та порівняння ефективності комунікаційних каналів дозволить перерозподілити ресурси на користь найбільш результативних інструментів. Для АТ «Укрпошта» доцільним є поступове скорочення частки традиційних масових каналів комунікації на користь цифрових інструментів, що забезпечують кращу вимірюваність результатів та можливість точного таргетування [58].

Впровадження програм лояльності як інструменту підтримки довгострокових комунікацій зі споживачами відкриває можливості для систематичної взаємодії з клієнтами та стимулювання повторних звернень до послуг підприємства. Ефективна програма лояльності виходить за межі простого нагромадження бонусів та створює комплексну систему привілеїв, персоналізованих пропозицій та емоційного зв'язку з брендом. АТ «Укрпошта» має розробити багаторівневу програму лояльності, диференційовану за інтенсивністю використання послуг, з використанням цифрових технологій для відстеження активності клієнтів та автоматизації комунікацій. Програма має передбачати не лише економічні вигоди у вигляді знижок та бонусів, але й привілеї у доступі до нових послуг, пріоритетне обслуговування та можливості впливу на розвиток сервісів через механізми співтворення.

Розвиток партнерських комунікацій та кооперативних маркетингових ініціатив становить резерв розширення охоплення аудиторії та оптимізації витрат на комунікації. Співпраця з комплементарними брендами дозволяє отримати доступ до нових сегментів споживачів, використовувати репутаційний капітал партнерів та реалізувати спільні комунікаційні кампанії з розподілом витрат. Для АТ «Укрпошта» перспективними напрямками партнерських комунікацій можуть стати альянси з провідними інтернет-магазинами, фінансовими установами, телекомунікаційними операторами та виробниками споживчих товарів. Спільні акції, кросмаркетингові програми та інтегровані сервіси дозволять посилити комунікаційну присутність підприємства при раціональному використанні бюджету.

Використання інструментів маркетингу подій для створення безпосереднього досвіду взаємодії з брендом відкриває можливості для формування емоційного зв'язку зі споживачами та генерування позитивних вражень, що транслиуються через особисті комунікації та соціальні мережі. Події дозволяють продемонструвати цінності бренду, залучити споживачів до активної взаємодії та створити контент для подальших комунікацій [55]. АТ «Укрпошта» може організовувати відкриті дні для презентації нових послуг, воркшопи для бізнес-клієнтів, благодійні акції для посилення соціальної відповідальності бренду та участь у галузевих виставках для комунікації з професійною спільнотою.

Впровадження маркетингу впливу через співпрацю з лідерами думок та мікроінфлюенсерами становить ефективний резерв підвищення довіри до комунікаційних звернень підприємства. Рекомендації авторитетних осіб сприймаються споживачами як більш достовірні порівняно з традиційною рекламою та забезпечують органічне поширення інформації про бренд у релевантних спільнотах. АТ «Укрпошта» має ідентифікувати ключових інфлюенсерів у сегментах електронної комерції, малого бізнесу та споживчих послуг для реалізації спільних комунікаційних проєктів, що включають огляди послуг, інтеграцію у контент блогерів та амбасадорські програми.

Розвиток репутаційного менеджменту та антикризових комунікацій як превентивного інструменту захисту іміджу підприємства набуває критичного значення в умовах високої прозорості інформаційного простору та швидкого поширення негативної інформації. Проактивний моніторинг репутації, швидке реагування на негативні згадки та наявність готових сценаріїв антикризової комунікації дозволяють мінімізувати репутаційні втрати та навіть перетворювати кризові ситуації на можливості для демонстрації клієнтоорієнтованості. АТ «Укрпошта» має створити систему цілодобового моніторингу згадок бренду у традиційних та цифрових медіа, розробити регламенти реагування на різні типи репутаційних загроз, підготувати команду антикризових комунікацій та налагодити проактивну взаємодію з журналістами для формування позитивного інформаційного фону [62].

Впровадження технологій штучного інтелекту та автоматизації комунікацій відкриває можливості для масштабування персоналізованої взаємодії зі споживачами при оптимізації витрат на персонал. Чат-боти з технологією обробки природної мови можуть забезпечувати цілодобову підтримку клієнтів, відповідати на типові запитання, консультувати щодо послуг та навіть здійснювати обробку замовлень. Системи маркетингової автоматизації дозволяють персоналізувати email-комунікації, автоматично сегментувати аудиторію, запускати тригерні кампанії на основі поведінки користувачів та оптимізувати час відправлення повідомлень для максимізації відкриттів [63].

Розвиток відеомаркетингу як найбільш динамічного та залучаючого формату контенту становить важливий резерв підвищення ефективності комунікацій в умовах зростання споживання відеоконтенту. Відео забезпечує вищий рівень утримання уваги, краще запам'ятовування інформації та емоційну залученість порівняно з текстовими та статичними візуальними форматами [45]. АТ «Укрпошта» має систематично створювати відеоконтент для різних платформ, включаючи навчальні відео про використання послуг, огляди інновацій, інтерв'ю з керівництвом, відеореєстри успішних клієнтів та короткі ролики для соціальних

мереж. Важливим аспектом є адаптація відеоконтенту під специфіку кожної платформи та оптимізація під мобільний перегляд.

Впровадження системи комплексної аналітики комунікаційної діяльності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень становить фундаментальний резерв підвищення ефективності всієї комунікаційної політики. Традиційні показники охоплення та частоти контактів мають доповнюватися метриками залученості, конверсії, утримання клієнтів, зміни обізнаності та лояльності до бренду. АТ «Укрпошта» має впровадити інтегровану систему аналітики, що консолідує дані з усіх комунікаційних каналів та дозволяє відстежувати повний шлях споживача від першого контакту з брендом до здійснення транзакції та повторних звернень. Використання моделей атрибуції дозволить коректно оцінити внесок кожного комунікаційного каналу у фінальну конверсію та оптимізувати розподіл бюджету.

Розвиток комунікацій корпоративної соціальної відповідальності як інструменту формування позитивного іміджу та емоційного зв'язку зі споживачами набуває зростаючого значення в умовах підвищення суспільної свідомості та очікувань щодо соціальної ролі бізнесу. Автентичні ініціативи у сфері соціальної відповідальності, екологічної стійкості та підтримки громад створюють додаткову цінність бренду та диференціюють підприємство від конкурентів. АТ «Укрпошта» як підприємство з державною участю має особливі можливості для реалізації масштабних соціальних ініціатив та їхньої системної комунікації. Пріоритетними напрямками можуть стати підтримка освітніх проєктів у сільській місцевості, екологічні ініціативи у сфері упаковки та доставки, програми працевлаштування соціально вразливих груп та підтримка ветеранів [83].

Впровадження омніканальної стратегії комунікацій для забезпечення безшовного досвіду взаємодії споживача з брендом незалежно від точки контакту становить стратегічний резерв підвищення загальної ефективності комунікаційної політики. Омніканальність передбачає не просто присутність у множині каналів, а їхню глибоку інтеграцію, що дозволяє споживачу починати взаємодію в одному

каналі та продовжувати в іншому без втрати контексту. Для АТ «Укрпошта» реалізація омніканальної стратегії означає інтеграцію офлайнових відділень, веб-сайту, мобільного додатку, соціальних мереж та контакт-центру в єдину екосистему взаємодії з клієнтом, де інформація про споживача та історія його взаємодій доступна у кожній точці контакту [64].

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що резерви підвищення ефективності системи управління комунікаційною політикою АТ «Укрпошта» є багатограними та охоплюють стратегічні, організаційні, технологічні та змістовні аспекти комунікаційної діяльності. Реалізація цих резервів вимагає системного підходу, поетапного впровадження інновацій, інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури та компетенцій персоналу. Враховуючи обмежені фінансові ресурси підприємства, доцільним є пріоритизація ініціатив на користь найбільш ефективних з точки зору співвідношення витрат та результатів напрямів, зокрема цифровізації комунікацій, контент-маркетингу, розвитку присутності у соціальних мережах та персоналізації взаємодії на основі аналізу даних. Комплексна реалізація виявлених резервів дозволить суттєво підвищити ефективність комунікаційної політики, оптимізувати маркетингові витрати, посилити конкурентні позиції підприємства та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління комунікаційною політикою АТ «Укрпошта» є критично важливим етапом дослідження, що забезпечує можливість оцінки доцільності їх практичного впровадження та визначення очікуваного економічного ефекту [68]. Враховуючи складний фінансовий стан підприємства, що характеризується збитковістю операційної діяльності та обмеженістю власного капіталу, особливої актуальності набуває ретельний аналіз співвідношення витрат на реалізацію комунікаційних ініціатив та очікуваних результатів у формі зростання доходів, оптимізації операційних витрат та підвищення лояльності клієнтів [69].

Методологічну основу оцінки економічної ефективності запропонованих заходів становить комплексний підхід, що передбачає визначення прямих та непрямих ефектів від впровадження інновацій у комунікаційну діяльність підприємства [70]. Прямий економічний ефект включає зростання обсягів реалізації послуг внаслідок підвищення обізнаності цільової аудиторії, покращення сприйняття бренду та посилення конкурентних позицій на ринку. Непрямий ефект охоплює зменшення витрат на залучення клієнтів за рахунок підвищення ефективності комунікаційних каналів, скорочення відтоку споживачів внаслідок формування лояльності, оптимізацію операційних витрат через автоматизацію комунікаційних процесів та покращення репутаційного капіталу підприємства [72].

Для оцінки економічної ефективності комплексу запропонованих заходів було обрано горизонт планування тривалістю три роки, що відповідає типовому періоду окупності маркетингових інвестицій та дозволяє врахувати як короткострокові, так і довгострокові ефекти від впровадження інновацій у комунікаційну політику [73]. Базовим роком для розрахунків прийнято 2024 рік, прогнозний період охоплює 2025-2027 роки. Розрахунки здійснювалися у постійних цінах 2024 року для забезпечення порівнянності показників та виключення впливу інфляційних процесів на результати оцінки ефективності.

Початковим етапом економічного обґрунтування є визначення обсягу інвестицій, необхідних для реалізації запропонованого комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління комунікаційною політикою. Інвестиційна програма передбачає поетапне впровадження ключових ініціатив з пріоритизацією найбільш ефективних з точки зору співвідношення витрат та очікуваних результатів напрямів. На першому етапі реалізації програми у 2025 році планується впровадження цифровізації комунікаційних процесів, що включає модернізацію корпоративного веб-сайту, створення інтегрованої системи управління контентом та впровадження базової системи аналітики комунікаційної діяльності.

Структуру інвестицій у цифровізацію комунікаційних процесів відобразимо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Структура інвестицій у цифровізацію комунікаційних процесів (2025 рік)

Стаття витрат	Сума, млн грн
Загальний обсяг інвестицій	8,5
Розробка та налаштування цифрових платформ	3,2
Програмне забезпечення та ліцензії	2,8
Навчання персоналу	1,5
Створення первинного пулу контенту	1,0

Окрім інвестицій на цифровізації комунікаційних процесів передбачено ряд витрат з 2025 по 2027 рік, які відобразимо в табл. 3.3.

Сукупний обсяг інвестицій у вдосконалення системи управління комунікаційною політикою протягом трирічного періоду реалізації програми становитиме 20,5 мільйона гривень. Фінансування програми планується здійснювати за рахунок власних коштів підприємства з можливим залученням цільового фінансування від Міністерства цифрової трансформації України в рамках програм підтримки цифровізації державних підприємств. Враховуючи обмеженість власного капіталу АТ «Укрпошта», критично важливим є

забезпечення високої ефективності використання інвестиційних ресурсів та досягнення швидкої окупності вкладень за рахунок генерування додаткових доходів та оптимізації операційних витрат.

Таблиця 3.3

Планові витрати на реалізацію комунікаційної програми у 2026–2027 роках

Рік / Етап	Стаття витрат	Сума, млн грн
2026 (II етап)	Впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	2,5
	Розробка та запуск програми лояльності	1,8
	Посилення команди контент-маркетингу	1,2
	Таргетована реклама у соціальних мережах	0,8
Разом за 2026 рік		6,3
2027 (III етап)	Впровадження чат-ботів та систем автоматизації маркетингу	2,3
	Створення власної відеостудії та виробництво відеоконтенту	1,6
	Інтеграція комунікаційних каналів (омніканальна стратегія)	1,0
	Розвиток партнерських комунікацій	0,8
Разом за 2027 рік		5,7

Прогнозування очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів базується на аналізі галузевих бенчмарків ефективності цифрового маркетингу, статистичних даних про конверсію комунікаційних каналів та емпіричних досліджень впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів. Ключовим результатом реалізації програми має стати зростання обсягів реалізації послуг АТ «Укрпошта» внаслідок підвищення обізнаності цільової аудиторії про асортимент сервісів, покращення сприйняття якості послуг, формування позитивного іміджу підприємства та посилення конкурентних позицій на ринку логістичних та поштових послуг.

За результатами першого року реалізації програми очікується приріст чистого доходу від реалізації послуг на рівні 3,2 % порівняно з базовим сценарієм розвитку без впровадження запропонованих заходів. Враховуючи чистий дохід підприємства у 2024 році на рівні 12978,0 млн.грн, додатковий дохід від покращення комунікаційної політики у 2025 році прогнозується на рівні 415,3 млн. грн. Основними драйверами зростання виступатимуть підвищення конверсії веб-сайту внаслідок його модернізації, залучення нових клієнтів через мобільний

додаток, зростання частоти використання послуг внаслідок підвищення обізнаності про асортимент сервісів та покращення утримання існуючих клієнтів завдяки якісному контенту та персоналізованим комунікаціям.

У 2026 році на тлі повномасштабної реалізації цифрових комунікаційних каналів, запуску програми лояльності та розгортання персоналізованих комунікацій прогнозується прискорення темпів зростання доходів. Очікуваний приріст чистого доходу становитиме 5,8 % порівняно з базовим сценарієм, що в абсолютному вираженні складе 763,9 млн. грн. додаткового доходу. Прискорення зростання зумовлюється накопиченням ефектів від ініціатив попереднього року, синергією від інтеграції різних комунікаційних каналів, формуванням бази лояльних клієнтів через програму заохочення та підвищенням ефективності таргетування рекламних звернень на основі накопичених даних про споживачів.

У третьому році реалізації програми очікується вихід на стабільні темпи зростання доходів. Це стане можливим завдяки тому, що основні комунікаційні заходи вже дадуть відчутний результат, а також через постійну необхідність оновлювати контент і формати взаємодії, аби утримувати інтерес цільової аудиторії. За прогнозами, у 2027 році чистий дохід зросте на 6,5 % порівняно з базовим сценарієм, що еквівалентно додатковим 884,2 млн грн. Підтримати позитивну динаміку дозволить використання технологій штучного інтелекту для автоматизації та розширення персоналізованих комунікацій, активний розвиток відеоконтенту для посилення емоційної взаємодії з брендом, впровадження омніканального підходу для підвищення якості клієнтського досвіду та розширення партнерських комунікацій з метою виходу на нові сегменти споживачів [68].

Кумулятивний приріст чистого доходу від реалізації послуг протягом трирічного періоду впровадження програми вдосконалення комунікаційної політики становитиме 2063,4 млн. грн. Це зростання відображає не лише прямий вплив покращених комунікацій на залучення нових клієнтів, але й опосередкований ефект від підвищення частоти звернень існуючих споживачів, зростання середнього чека внаслідок кросс-продажу додаткових послуг та

збільшення життєвої цінності клієнта за рахунок формування довгострокової лояльності.

Паралельно зі зростанням доходів реалізація запропонованих заходів забезпечить оптимізацію операційних витрат підприємства за рахунок підвищення ефективності маркетингових інвестицій, автоматизації комунікаційних процесів та зменшення витрат на утримання клієнтів. Впровадження системи аналітики комунікаційної діяльності дозволить перерозподілити маркетинговий бюджет на користь найбільш ефективних каналів, що забезпечить скорочення витрат на залучення одного клієнта орієнтовно на 18 %. За умови збереження абсолютного обсягу маркетингового бюджету на рівні приблизно 450 млн. грн. на рік, підвищення ефективності його використання еквівалентне економії близько 81 млн. грн. щорічно або можливості залучення додаткового обсягу клієнтів при незмінних витратах.

Автоматизація комунікацій через впровадження чат-ботів, систем маркетингової автоматизації та штучного інтелекту забезпечить скорочення витрат на персонал контакт-центру та відділу маркетингу приблизно на 12 % за рахунок обробки типових запитів автоматизованими системами та вивільнення часу співробітників для розв'язання складних завдань. Очікувана економія фонду оплати праці становитиме близько 35 млн. грн. щорічно починаючи з другого року реалізації програми, коли автоматизовані системи досягнуть повної операційної ефективності.

Формування лояльності клієнтів через якісні комунікації, програму заохочення та персоналізований підхід забезпечить зменшення відтоку споживачів та відповідне скорочення витрат на залучення нових клієнтів для компенсації втрачених. Галузеві дослідження свідчать, що утримання існуючого клієнта коштує у п'ять разів дешевше, ніж залучення нового, тому навіть незначне зменшення показника відтоку генерує суттєву економію. Прогнозоване зниження річного відтоку клієнтів на 8 відсоткових пунктів завдяки покращеним комунікаціям забезпечить економію витрат на маркетинг у розмірі приблизно 62 мільйони гривень щорічно починаючи з другого року програми.

Сукупний ефект від оптимізації операційних витрат протягом трирічного періоду реалізації програми становитиме 310 млн.грн., включаючи економію від підвищення ефективності маркетингових інвестицій, скорочення витрат на персонал за рахунок автоматизації та зменшення витрат на утримання клієнтів внаслідок формування лояльності. Ця економія має реінвестуватися у подальший розвиток комунікаційної інфраструктури, створення нового контенту та тестування інноваційних форматів взаємодії зі споживачами для підтримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Розрахуємо показники ефективності інвестицій і відобразимо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники ефективності інвестицій

Показник ефективності	Значення
Чистий дисконтований дохід, млн. грн	1847,3
Індекс прибутковості інвестицій	91,1
Термін окупності інвестицій, місяців	169
Внутрішня норма прибутковості, %	187

Інтегральна оцінка економічної ефективності запропонованих заходів здійснюється на основі порівняння сукупних витрат на реалізацію програми та сумарних економічних вигод у формі приросту доходів та оптимізації витрат. Чистий дисконтований дохід від реалізації програми вдосконалення комунікаційної політики за трирічний період при ставці дисконтування 12 %, що відображає середньозважену вартість капіталу підприємства з урахуванням ризиків, становить 1847,3 млн. грн. Позитивне значення чистого дисконтованого доходу свідчить про економічну доцільність впровадження запропонованого комплексу заходів та його здатність генерувати цінність для підприємства понад інвестовані ресурси.

Індекс прибутковості інвестицій у вдосконалення комунікаційної політики становить 91,1, що означає отримання 91,10 грн дисконтованих вигод на кожну гривню інвестованих коштів. Високе значення індексу прибутковості підтверджує привабливість проекту з точки зору ефективності використання інвестиційних ресурсів та свідчить про наявність значного запасу стійкості до можливих

відхилень фактичних результатів від прогнозних показників. Термін окупності інвестицій становить 16 місяців від початку реалізації програми, що є прийнятним горизонтом повернення вкладень для маркетингових проектів та дозволяє розглядати програму як швидко окупний інвестиційний проект.

Внутрішня норма прибутковості програми вдосконалення комунікаційної політики становить 187 %, що значно перевищує середньозважену вартість капіталу підприємства та свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів. Таке значення внутрішньої норми прибутковості забезпечує значний запас стійкості проекту до зростання витрат на реалізацію або зменшення очікуваних результатів внаслідок непередбачених ризиків або зміни зовнішніх умов господарювання.

Аналіз чутливості результатів оцінки економічної ефективності до зміни ключових параметрів проекту виявив, що найбільший вплив на показники ефективності справляє відхилення фактичного приросту доходів від прогнозованих значень. За песимістичним сценарієм, коли приріст доходів становитиме лише 60 % від прогнозованого рівня, чистий дисконтований дохід зменшиться до 859,4 млн.грн., проте залишиться позитивним, що підтверджує економічну доцільність проекту навіть за несприятливих умов. Термін окупності за песимістичним сценарієм збільшиться до 27 місяців, що також залишається в межах прийнятного горизонту для маркетингових інвестицій.

За оптимістичним сценарієм, коли синергетичні ефекти від інтеграції комунікаційних каналів виявляться більшими за очікувані та приріст доходів досягне 140 % від прогнозованого базового рівня, чистий дисконтований дохід зросте до 3214,7 млн. грн., а термін окупності скоротиться до 11 місяців. Реалістичний сценарій, що враховує ймовірність досягнення різних рівнів приросту доходів на основі експертних оцінок та аналізу аналогічних проектів, передбачає чистий дисконтований дохід на рівні 1847,3 млн. грн. та термін окупності 16 місяців.

Зміна обсягу інвестицій у реалізацію програми також впливає на показники ефективності, проте меншою мірою порівняно з відхиленнями доходів.

Збільшення витрат на впровадження заходів на 20 % порівняно з плановими значеннями призведе до зниження чистого дисконтованого доходу до 1436,8 млн. грн. та подовження терміну окупності до 19 місяців, що залишається в межах прийнятних параметрів для інвестиційного проекту. Зменшення фактичних витрат на 15 % за рахунок використання більш економічних технологічних рішень або отримання цільового фінансування підвищить чистий дисконтований дохід до 2154,6 млн. грн. та скоротить термін окупності до 14 місяців.

Окрім прямих фінансових вигод у формі зростання доходів та оптимізації витрат, реалізація програми вдосконалення комунікаційної політики забезпечить досягнення важливих стратегічних ефектів, які важко піддаються точній кількісній оцінці, проте мають суттєве значення для довгострокової конкурентоспроможності підприємства. До таких ефектів належить підвищення впізнаваності бренду АТ «Укрпошта» та покращення його сприйняття у свідомості споживачів, що створює фундамент для майбутнього зростання частки ринку та ціноутворювальної сили підприємства.

Формування цифрової інфраструктури комунікацій та накопичення бази даних про поведінку та переваги споживачів створює стратегічний актив підприємства, що може використовуватися для розробки нових послуг, персоналізації пропозицій та підвищення точності маркетингових рішень у довгостроковій перспективі. Розвиток компетенцій персоналу у сфері цифрового маркетингу, аналітики даних та управління комунікаціями підвищує людський капітал підприємства та його здатність адаптуватися до майбутніх змін ринкового середовища.

Побудова системної програми лояльності та формування спільноти прихильників бренду створює бар'єри для переключення споживачів на послуги конкурентів та забезпечує більш стабільний потік доходів у довгостроковій перспективі. Покращення репутації підприємства через якісні комунікації та демонстрацію соціальної відповідальності посилює довіру стейкхолдерів, що полегшує залучення партнерів, інвесторів та кваліфікованих працівників у майбутньому.

Впровадження систем аналітики та автоматизації комунікацій створює основу для постійного вдосконалення маркетингової діяльності через систематичне тестування гіпотез, аналіз результатів та оптимізацію комунікаційних стратегій на основі даних. Ця здатність до організаційного навчання та адаптації становить критично важливу конкурентну перевагу в умовах динамічного ринкового середовища та швидкої зміни технологій і споживчих переваг.

Реалізація запропонованої програми дозволить АТ «Укрпошта» не лише покращити фінансові результати діяльності через зростання доходів та оптимізацію витрат, але й сформувати стратегічні конкурентні переваги у вигляді сучасної цифрової інфраструктури комунікацій, бази лояльних клієнтів, розвинених аналітичних компетенцій та позитивного іміджу інноваційного підприємства. Ці переваги створюють фундамент для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та підвищення його ринкової вартості як привабливого об'єкта для потенційних інвесторів або стратегічних партнерів.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження резервів підвищення ефективності системи управління комунікаційною політикою та економічне обґрунтування запропонованих заходів дозволяють сформулювати висновки щодо напрямів удосконалення комунікаційної діяльності АТ «Укрпошта» та очікуваних результатів від їх реалізації.

Систематизація резервів виявила багатогранність можливостей удосконалення, що охоплюють стратегічні, технологічні та змістовні аспекти комунікацій. Фундаментальним резервом виступає впровадження інтегрованого підходу до управління маркетинговими комунікаціями для координації всіх елементів комунікаційного комплексу. Значний резерв закладено у цифровізації через модернізацію веб-сайту, розвиток мобільного додатку та активізацію

соціальних мереж. Впровадження контент-маркетингу дозволить формувати довіру через корисну інформацію, а персоналізація комунікацій на основі аналізу даних забезпечить відповідність індивідуальним потребам клієнтів. Розвиток внутрішніх комунікацій, програм лояльності, партнерських ініціатив, маркетингу впливу через мікроінфлюенсерів, репутаційного менеджменту, технологій штучного інтелекту, відеомаркетингу та омніканальної стратегії формують комплексний арсенал резервів підвищення ефективності.

Економічне обґрунтування базується на визначенні прямих ефектів у формі зростання доходів та непрямих у вигляді оптимізації витрат. Сукупний обсяг інвестицій протягом трирічного періоду становитиме 20,5 млн. грн. з поетапним впровадженням: 8,5 млн. грн. у 2025 році на цифровізацію, 6,3 млн. грн. у 2026 році на системи управління клієнтами та програму лояльності, 5,7 млн. грн. у 2027 році на штучний інтелект та відеомаркетинг. Кумулятивний приріст доходів становитиме 2063,4 млн. грн., включаючи 415,3 млн. грн. у 2025 році через підвищення конверсії веб-сайту та залучення через мобільний додаток, 763,9 млн. грн. у 2026 році завдяки програмі лояльності та персоналізації, 884,2 млн. грн. у 2027 році від штучного інтелекту та омніканальності.

Інтегральна оцінка підтверджує високу ефективність програми. Чистий дисконтований дохід при ставці 12 % становить 1847,3 млн. грн., індекс прибутковості 91,1 означає 91,10 грн вигод на кожну гривню інвестицій, термін окупності становить 16 місяців, внутрішня норма прибутковості 187 % значно перевищує вартість капіталу.

Стратегічні ефекти включають підвищення впізнаваності бренду, формування цифрової інфраструктури як стратегічного активу, розвиток компетенцій персоналу, побудову бази лояльних клієнтів, покращення репутації та створення основи для постійного вдосконалення через аналітику. Враховуючи обмежені ресурси, доцільна пріоритизація найефективніших напрямів: цифровізації, контент-маркетингу, соціальних мереж та персоналізації. Комплексна реалізація дозволить суттєво підвищити ефективність комунікаційної політики, оптимізувати витрати та забезпечити стійкий розвиток.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних засад управління комунікаційною політикою підприємства на прикладі АТ «Укрпошта». Отримані результати дозволили сформулювати науково обґрунтовані висновки та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи комунікаційної діяльності.

1. Комунікаційна політика – це цілеспрямована система стратегічних і тактичних рішень, спрямована на формування позитивного іміджу підприємства, підвищення обізнаності про його послуги та посилення конкурентних позицій. Аналіз різних наукових підходів засвідчив відсутність єдиного визначення поняття, що зумовило необхідність систематизації концепцій і формування інтегрованого авторського трактування, яке враховує процесний, системний та інформаційний аспекти.

Вивчення еволюції комунікаційної політики дало змогу виокремити чотири етапи її розвитку: еру масових комунікацій, період сегментації та позиціонування, становлення інтегрованих маркетингових комунікацій та сучасний етап цифрової трансформації. Ключові тенденції включають перехід від масового впливу до персоналізації, від монологу – до діалогу, зростання значення аналітики даних та нових технологій.

2. Під впливом цифровізації відбулася трансформація інструментів комунікаційної політики: до традиційних засобів додалися контент-маркетинг, соціальні мережі, SEO, інфлюенсер-маркетинг, нативна реклама. Обґрунтовано необхідність стратегічного вибору інструментів, залежно від цілей, характеристик цільової аудиторії та бюджетних можливостей.

3. Система управління комунікаціями функціонує на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. До основних принципів ефективного управління віднесено системність, інтеграцію, цілеспрямованість, адаптивність і вимірюваність. Розроблено комплексну систему показників ефективності, що

охоплює оцінку вкладень, виходів, залучення, впливу на бренд, поведінкових та економічних результатів.

4. Аналітична оцінка діяльності АТ «Укрпошта» засвідчила його статус найбільшого національного поштового оператора з розгалуженою мережею, значним кадровим потенціалом та позитивною динамікою доходів. Водночас виявлено серйозні проблеми фінансової стійкості: суттєве скорочення власного капіталу, низьку ліквідність, негативний чистий оборотний капітал та значний рівень адміністративних витрат. Попри скорочення збитку, підприємство перебуває у критичному фінансовому стані.

5. Оцінка комунікаційної політики показала наявність системної структури управління та достатньо розвиненої цифрової присутності, зокрема веб-сайту, мобільного застосунку та соціальних мереж. Унікальною комунікаційною перевагою є філателістичні продукти, які забезпечують міжнародний резонанс. Разом з тим визначено проблеми: обмежений бюджет (лише 1% від доходу), суперечливе сприйняття бренду, слабша цифрова креативність порівняно з конкурентами та розрив між комунікаційними обіцянками й реальним сервісним досвідом.

6. Запропоновано комплекс заходів для вдосконалення комунікаційної політики. Першим стратегічним напрямком визначено цифрову трансформацію: розвиток власної контентної екосистеми, регулярне створення відеоконтенту, впровадження системи управління репутацією, диференційований підхід до соціальних мереж, залучення співробітників як амбасадорів бренду та використання мікроінфлюенсерів.

Другим напрямком є формування омніканальної моделі комунікацій: модернізація відділень як комунікаційних хабів, уніфікація візуальної ідентичності, інтеграція QR-кодів, розвиток цифрової програми лояльності, удосконалення мобільного застосунку та впровадження інтелектуального чат-бота.

Третій напрямок – сегментація комунікацій за аудиторіями: для приватних клієнтів – акцент на цифровому сервісі та емоційному сторітелінгу; для бізнес-

клієнтів – позиціонування як стратегічного партнера, персоналізовані комунікації та освітній контент; для внутрішньої аудиторії – розвиток корпоративних комунікацій, навчання та системи визнання персоналу.

Четвертий напрямок стосується антикризових комунікацій: моніторинг інформаційного простору, класифікація кризових сценаріїв, стандарти швидкого реагування, системна робота з відгуками клієнтів.

7. Економічне обґрунтування програми підтвердило її високу ефективність. Загальні інвестиції на 2025–2027 рр. становитимуть 20,5 млн грн. Прогнозований приріст доходів – 2063,4 млн грн, а економія витрат – 310 млн грн. Чистий дисконтований дохід становить 1847,3 млн грн, термін окупності — 16 місяців, внутрішня норма рентабельності – 187%. Проєкт демонструє стійкість до зміни параметрів навіть у песимістичному сценарії.

Стратегічні ефекти включають підвищення впізнаваності бренду, формування цифрової інфраструктури комунікацій, розвиток аналітичних компетенцій персоналу, створення спільноти лояльних клієнтів та зміцнення довгострокових конкурентних позицій підприємства.

Практична значущість роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій, які можуть бути адаптовані іншими підприємствами сфери послуг, особливо тими, що працюють в умовах обмежених ресурсів. Методика економічного обґрунтування інвестицій у комунікаційну політику може використовуватися для оцінки аналогічних проєктів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить АТ «Укрпошта» підвищити ефективність комунікаційної політики, зміцнити конкурентні позиції на ринку та сформувати стратегічні переваги для довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 456 с.
3. Бондаренко С. М. Маркетингові комунікації в умовах цифрової трансформації : монографія. Київ : КНЕУ, 2023. 310 с.
4. Божидай І. І., Гіржева О. М., Міненко С. І., Хлопоніна-Гнатенко О. І., Семенякін С. С. Теоретичні засади комунікативної політики підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 6. С. 25-29.
5. Божидай І. І., Гіржева О. М., Міненко С. І., Хлопоніна-Гнатенко О. І., Семенякін С. С. (2024). Теоретичні засади комунікативної політики підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 6. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14681195>
6. Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Карпова Я. Ю. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Професіонал, 2008. 318 с.
7. Веб-аналітика транспортно-логістичних компаній України / Дослідження компанії «Complementum». 2024. 38 с.
8. Васильців Т. Г., Рудик О. І. Управління комунікаційною політикою підприємства : теорія та практика : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2024. 280 с.
9. Діброва Т. Г., Гончар В. В. Інтегровані маркетингові комунікації підприємств сфери послуг. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 2. С. 45–56.
10. Дугіна С. І., Соколовська З. Б. Маркетингові дослідження та інформаційне забезпечення маркетингу : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 440 с.
11. Дослідження задоволеності споживачів поштовими послугами в Україні. Info Sapiens. 2024. 42 с.

- 12.Зозульов О. В., Соломка О. М., Ілляшенко С. М. Digital-маркетинг : стратегія, інструменти, ефективність : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2023. 450 с.
- 13.Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг в умовах цифровізації економіки. Суми : Університетська книга, 2022. 380 с.
- 14.Ковальчук С. В., Лирик І. В. Комунікаційна політика бренду в соціальних мережах. Маркетинг в Україні. 2024. № 1. С. 32–41.
- 15.Карпенко О. В. та ін. Цифрова економіка: маркетинг і менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2022. 360 с.
- 16.Кифяк В. І. Управління репутаційними ризиками організацій за кризових умов: особливості та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. № 28. С. 85–98.
- 17.Коваленко А. А. Ефективність цифрових каналів залучення клієнтів в умовах бюджетних обмежень. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 4. С. 90–102.
- 18.Коваленко О. В. Омніканальний маркетинг: стратегія інтеграції. Київ : Ліра-К, 2023. 320 с.
- 19.Корпоративні комунікації : навч. посіб. / В. В. Кузнєцова та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 256 с.
- 20.Корпоративні комунікації: теорія і практика : підручник / В. Ф. Іванов та ін. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 380 с.
- 21.Крикавський Є. В., Косар Н. С. Маркетингова політика комунікацій підприємства. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 300 с.
- 22.Крикавський Є. В., Косар Н. С., Мних О. Б. Маркетингове управління підприємствами : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 456 с.
- 23.Кривомлін В. В. Особливості інтеграції маркетингової комунікаційної політики з системою стратегічного управління підприємством. Харків, 2023. С. 9–20.
- 24.Лирик І. В. Розвиток інтегрованих маркетингових комунікацій в Україні. Маркетинг в Україні. 2022. № 3. С. 12–19.

- 25.Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 332 с.
- 26.Мазуренко В. П., Ткачук Т. М. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2022. 416 с.
- 27.Марченко О. П. Переваги мікро- та нано-інфлюенсерів у маркетингових комунікаціях. Економічний вісник. 2024. № 2. С. 55–65.
- 28.Маркетингові бюджети українських компаній у 2023–2024 роках. Всеукраїнська рекламна коаліція. 2024. 67 с.
- 29.Мельник Ю. М., Полторак К. А. Управління клієнтським досвідом у цифровому середовищі. Економіка та держава. 2024. № 6. С. 78–84.
- 30.Назаренко О. В. Правове регулювання цифрового маркетингу : монографія. Київ : Ліра-К, 2023. 280 с.
- 31.Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки. Київ: Знання, 2011. 265 с.
- 32.Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
- 33.Окландер М. А., Окландер Т. О. Маркетингові комунікації : сучасні тенденції розвитку. Одеса : Астропринт, 2021. 260 с.
- 34.Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства. Академічний огляд. 2013. № 1 (38). С. 109–114.
- 35.Петренко І. В. Корпоративні комунікації через програму амбасадорів бренду. Ефективна економіка. 2022. № 12. С. 35-43.
- 36.Полторак К. А. Соціальні мережі як інструмент маркетингових комунікацій підприємств. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2023. № 4. С. 95–101.
- 37.Пилипенко Н. О. Маркетингова комунікаційна політика підприємства в умовах цифрової трансформації. Молодий вчений. 2022. № 5. С. 202–206.
- 38.Підлісний В. Р. Економіка утримання клієнтів та ефективність програм лояльності. Науковий вісник УжНУ. 2023. № 45. С. 89–94.

39.Попова Г. В. Маркетингова комунікаційна політика підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 55–59.

40.Примак Т. О. Брендинг і маркетингові комунікації в цифровій економіці. Київ : КНЕУ, 2022. 340 с.

41.Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2003. 280 с.

42.Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text>

43.Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

44.Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 № 3689-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>

45.Про поштовий зв'язок : Закон України від 04.10.2001 № 2759-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20#Text>

46.Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>

47.Ребрендинг «Укрпошти»: перші результати. Маркетинг в Україні. 2017. № 4. С. 10–15.

48.Річний звіт АТ «Укрпошта» за 2024 рік. Київ, 2025. 180 с. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity>

49.Ромат Є. В. Маркетингові комунікації в умовах глобалізації : підручник. Київ : КНТЕУ, 2022. 420 с.

50.Сагайдак М. П., Біловодська О. А. Управління комунікаціями зі стейкхолдерами підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 4. С. 112–121.

51.Шкварук Т. М. Public Relations та корпоративне управління в умовах цифровізації : монографія. Львів : Магнолія, 2023. 190 с.

52.Федулова Л. І. Цифрові трансформації бізнесу та маркетингу в Україні. Економіка України. 2022. № 9. С. 25–37.

53.Хілл С., Сміт Д. Стратегічний контент-маркетинг. Київ : Основа, 2024. 380 с.

54.Череватий А. І. Диференційований підхід до SMM-стратегії в умовах омніканальності. Вісник економіки. 2023. № 1. С. 112–120.

55.Шевченко І. П. Інтегровані маркетингові комунікації: сучасні тенденції розвитку. Вісник економічних наук України, 2022. №1. С. 63–67.

56.Шептуха О. М., Тохтамиш Т. О. Маркетингові комунікації підприємства кондитерської галузі. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2024. №8(1). С. 220–227. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8\(1\)__28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8(1)__28)

57.Шкляєва Г. О. Інтегровані маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського університету. 2024. № 1. С. 143–150.

58.Шульга Л. В., Терещенко І. О., Боровік Т. В., Чухліб О. С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Ефективна економіка. № 11. 2021.URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9528>

59.Устіловська А. С., Божидай І. І. Основні теоретичні засади комунікативної політики підприємства. Актуальні питання у сучасній науці, 2022. № 2 (2). С. 138–150.

60.Як вести комунікацію з клієнтами під час війни. URL: <https://webpromo.ua/ua/blog/vedenie-kommunikacii-s-klientami-vo-vremya-vojny/> (дата звернення: 26.06.2025).

61.Як змінились життя і поведінка українців – інсайти із досліджень воєнного часу. URL: https://gradus.app/documents/216/Gradus_Dentsu_05052022.pdf

62.Яловега Н. І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Випуск 37. С. 373–379. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/824/749>

63.Argenti P. A. Corporate Communication. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 384 p.

64. Baker M. J., Hart S. The Marketing Book. 7th ed. New York: Routledge, 2016. 720 p.

65. Belch G. E., Belch M. A. Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021. 768 p.

66. Bruhn M., Schnebelen S. Integrated Marketing Communications: State of the Art and Research Directions. Journal of Marketing Communications, 2020, Vol. 26, Issue 1, pp. 55–62. URL: https://www.researchgate.net/publication/310396724_Integrated_Marketing_Communications

67. Digital Marketing Management : навч. посіб. / [О. В. Зозульов та ін.]. Київ : KHEU, 2023. 450 с.

68. Digital Marketing Trends Report 2024. HubSpot. URL : <https://www.hubspot.com/marketing-statistics> (дата звернення: 05.12.2025).

69. Global Consumer Experience Survey 2023. Zendesk. URL: <https://www.zendesk.com/experience-trends/> (дата звернення: 05.12.2025).

70. Hutchins K. A. Marketing Management: A Customer-Centric Approach. London: Palgrave Macmillan, 2019. 480 p.

71. Keller K. L. Strategic Brand Management. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2020. 608 p.

72. Kitchen P. J., Burgmann I. Integrated Marketing Communications: A Contemporary Perspective. European Journal of Marketing. 2015. Vol. 49. No. 9/10. P. 1385-1406.

73. Kliatchko J. Revisiting the IMC Construct. International Journal of Advertising, 2020, 39(6), 839–863.

74. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th ed. Harlow: Pearson Education, 2021. 784 p.

75. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. London: Pearson Education, 2016. 848 p.

76. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 3rd ed. Berlin: Springer, 2018. 411 p.

77.Lazer W., Culley J. D. Marketing Management and Strategy: A Systems Approach. New York: Wiley, 1983. 450 p.

78.Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69-96.

79.Rust R. T., Huang M. The Future of Marketing: AI, VR, and Robotics. *Journal of Service Management*. 2014. Vol. 25. No. 2. P. 219-232.

80.Stone M., Woodcock N., Machtynger L. Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of E-Business. 2nd ed. London: Kogan Page, 2007. 432 p.

81.Welch M., Jackson P. R. Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*. 2007. Vol. 12. No. 2. P. 177-198.

ДОДАТКИ



Додаток Б

Фінансова звітність за 2022



Фінансова звітність за 2022 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРПОШТА"

М. КИЇВ, ВУЛ. ХРЕЩАТИК, БУД. 22

(АТ "УКРПОШТА")

Код за ЄДРПОУ: [21560045](#)

Дата звіту	24.04.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Клименко Костянтин Валерійович
КАТОТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	53 432

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	55 518.00	115 895.00
первісна вартість	1001	150 078.00	143 589.00
накопичена амортизація	1002	94 560.00	27 694.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	320 864.00	295 454.00
Основні засоби	1010	3 830 957.00	3 870 901.00
первісна вартість	1011	6 160 904.00	6 847 341.00
знос	1012	2 329 947.00	2 976 440.00
Інвестиційна нерухомість	1015	100 693.00	68 961.00
первісна вартість	1016	107 386.00	79 104.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	6 693.00	10 143.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	19 078.00	12 579.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	196.00	180.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	87 652.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 327 306.00	4 451 622.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	293 899.00	564 624.00
Виробничі запаси	1101	231 750.00	348 417.00
Незавершене виробництво	1102	11.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	62 138.00	216 207.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	401 152.00	325 063.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	35 830.00	74 177.00
з бюджетом	1135	8 942.00	9 193.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	20.00
з нарахованих доходів	1140	8 686.00	19 958.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	155 828.00	114 114.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 509 233.00	585 098.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 893 395.00	3 132 038.00
Готівка	1166	119 329.00	339 238.00
Рахунки в банках	1167	3 774 066.00	2 792 800.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	57 720.00	68 977.00
Усього за розділом II	1195	6 364 685.00	4 893 242.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	75 643.00	73 819.00
Баланс	1300	10 767 634.00	9 418 683.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 518 597.00	6 518 597.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 413 330.00	155 241.00
Неоплачений капітал	1425	5 254 038.00	5 254 038.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	2 677 889.00	1 419 800.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	189 105.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	612 878.00	863 115.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	318 515.00	266 211.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 120 498.00	1 129 326.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	70 011.00	3 381.00
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	274 500.00	431 583.00
товари, роботи, послуги	1615	1 733 721.00	2 778 229.00
розрахунками з бюджетом	1620	137 553.00	72 700.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	22 028.00	
розрахунками зі страхування	1625	84 806.00	55 209.00
розрахунками з оплати праці	1630	250 279.00	202 725.00
за одержаними авансами	1635	191 403.00	213 236.00
за розрахунками з учасниками	1640	55 075.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	614 309.00	619 143.00
Доходи майбутніх періодів	1665	499 055.00	319 253.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 058 535.00	2 174 098.00
Усього за розділом III	1695	6 969 247.00	6 869 557.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	10 767 634.00	9 418 683.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 323 419.00	11 181 868.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 926 858.00	9 536 425.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	396 561.00	1 645 443.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	179 762.00	309 471.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 148 387.00	1 324 050.00
Витрати на збут	2150	207 900.00	259 349.00
Інші операційні витрати	2180	411 903.00	170 034.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		201 481.00
збиток	2195	1 191 867.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	140 419.00	104 904.00
Інші доходи	2240	126 412.00	91 705.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	115 054.00	114 569.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	493 072.00	45 575.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		237 946.00
збиток	2295	1 533 162.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	275 073.00	-54 364.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		183 582.00
збиток	2355	1 258 089.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 258 089.00	183 582.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 292 873.00	742 532.00
Витрати на оплату праці	2505	5 469 472.00	6 194 389.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 275 354.00	1 461 785.00
Амортизація	2515	582 986.00	454 092.00
Інші операційні витрати	2520	3 074 363.00	2 437 060.00
Разом	2550	11 695 048.00	11 289 858.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Фінансова звітність за 2023



Фінансова звітність за 2023 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРПОШТА"

М. КИЇВ, ВУЛ. ХРЕЩАТИК, БУД. 22

(АТ "УКРПОШТА")

Код за ЄДРПОУ: [21560045](#)

Дата звіту	24.04.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Клименко Костянтин Валерійович
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	34 751

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	115 895.00	123 622.00
первісна вартість	1001	143 589.00	153 625.00
накопичена амортизація	1002	27 694.00	30 003.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	295 454.00	324 447.00
Основні засоби	1010	3 870 901.00	4 041 107.00
первісна вартість	1011	6 847 341.00	7 521 947.00
знос	1012	2 976 440.00	3 480 840.00
Інвестиційна нерухомість	1015	68 961.00	65 522.00
первісна вартість	1016	79 104.00	78 166.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	10 143.00	12 644.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	12 579.00	13 418.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	180.00	166.00
Відстрочені податкові активи	1045	87 652.00	255 571.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 451 622.00	4 823 853.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	564 624.00	455 388.00
Виробничі запаси	1101	348 417.00	331 631.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	216 207.00	123 757.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	325 063.00	555 585.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	74 177.00	150 544.00
з бюджетом	1135	9 193.00	8 481.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	20.00	20.00
з нарахованих доходів	1140	19 958.00	7 802.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	114 114.00	130 809.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	585 098.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 132 038.00	5 233 842.00
Готівка	1166	339 238.00	118 937.00
Рахунки в банках	1167	2 792 800.00	5 114 905.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	68 977.00	76 110.00
Усього за розділом II	1195	4 893 242.00	6 618 561.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	73 819.00	60 539.00
Баланс	1300	9 418 683.00	11 502 953.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 518 597.00	6 518 597.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	155 241.00	-641 120.00
Неоплачений капітал	1425	5 254 038.00	5 254 038.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	1 419 800.00	623 439.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	863 115.00	795 276.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	266 211.00	451 034.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 129 326.00	1 246 310.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	3 381.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	431 583.00	485 913.00
товари, роботи, послуги	1615	2 778 229.00	3 498 755.00
розрахунками з бюджетом	1620	72 700.00	96 248.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	55 209.00	47 310.00
розрахунками з оплати праці	1630	202 725.00	185 917.00
за одержаними авансами	1635	213 236.00	172 698.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	619 143.00	919 501.00
Доходи майбутніх періодів	1665	319 253.00	344 135.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 174 098.00	3 882 727.00
Усього за розділом III	1695	6 869 557.00	9 633 204.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	9 418 683.00	11 502 953.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 581 111.00	10 323 419.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 656 528.00	9 926 858.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	924 583.00	396 561.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	305 082.00	179 762.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 429 681.00	1 148 387.00
Витрати на збут	2150	281 252.00	207 900.00
Інші операційні витрати	2180	379 726.00	411 903.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	860 994.00	1 191 867.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	127 299.00	140 419.00
Інші доходи	2240	99 216.00	126 412.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	177 920.00	115 054.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	151 881.00	493 072.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	964 280.00	1 533 162.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	167 919.00	275 073.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	796 361.00	1 258 089.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-796 361.00	-1 258 089.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 455 097.00	1 292 873.00
Витрати на оплату праці	2505	5 974 643.00	5 469 472.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 300 245.00	1 275 354.00
Амортизація	2515	718 363.00	582 986.00
Інші операційні витрати	2520	3 298 839.00	3 074 363.00
Разом	2550	12 747 187.00	11 695 048.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Фінансова звітність за 2024



Фінансова звітність за 2024 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРПОШТА"

М. КИЇВ, ВУЛ. ХРЕЩАТИК, БУД. 22

(АТ "УКРПОШТА")

Код за ЄДРПОУ: [21560045](#)

Дата звіту	31.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Скляревська Діана Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Кількість працівників	31 739

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	123 622.00	173 781.00
первісна вартість	1001	153 625.00	208 733.00
накопичена амортизація	1002	30 003.00	34 952.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	324 447.00	347 097.00
Основні засоби	1010	4 041 107.00	4 323 746.00
первісна вартість	1011	7 521 947.00	8 466 463.00
знос	1012	3 480 840.00	4 142 717.00
Інвестиційна нерухомість	1015	65 522.00	62 941.00
первісна вартість	1016	78 166.00	78 162.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	12 644.00	15 221.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	13 418.00	14 676.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	166.00	129.00
Відстрочені податкові активи	1045	255 571.00	334 423.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 823 853.00	5 256 793.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	455 388.00	473 800.00
Виробничі запаси	1101	331 631.00	345 025.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	12.00
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	123 757.00	128 763.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	555 585.00	632 362.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	150 544.00	121 295.00
з бюджетом	1135	8 481.00	8 295.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	20.00	361.00
з нарахованих доходів	1140	7 802.00	5 677.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	130 809.00	149 696.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	210 195.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 233 842.00	4 544 101.00
Готівка	1166	118 937.00	102 567.00
Рахунки в банках	1167	5 114 905.00	4 441 534.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	76 110.00	80 755.00
Усього за розділом II	1195	6 618 561.00	6 226 176.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	60 539.00	55 930.00
Баланс	1300	11 502 953.00	11 538 899.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 518 597.00	6 518 597.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-641 120.00	-1 054 324.00
Неоплачений капітал	1425	5 254 038.00	5 254 038.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	623 439.00	210 235.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	795 276.00	833 028.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	451 034.00	542 974.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 246 310.00	1 376 002.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	485 913.00	593 873.00
товари, роботи, послуги	1615	3 498 755.00	4 145 017.00
розрахунками з бюджетом	1620	96 248.00	143 232.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	47 310.00	56 406.00
розрахунками з оплати праці	1630	185 917.00	210 690.00
за одержаними авансами	1635	172 698.00	143 122.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	919 501.00	1 006 530.00
Доходи майбутніх періодів	1665	344 135.00	387 302.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 882 727.00	3 266 490.00
Усього за розділом III	1695	9 633 204.00	9 952 662.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	11 502 953.00	11 538 899.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 978 008.00	11 581 111.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 539 535.00	10 656 528.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 438 473.00	924 583.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	394 248.00	305 082.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 630 437.00	1 429 681.00
Витрати на збут	2150	287 424.00	281 252.00
Інші операційні витрати	2180	317 704.00	379 726.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	402 844.00	860 994.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	123 408.00	127 299.00
Інші доходи	2240	82 294.00	99 216.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	206 993.00	177 920.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	87 920.00	151 881.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	492 055.00	964 280.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	78 851.00	167 919.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	413 204.00	796 361.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-413 204.00	-796 361.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 424 945.00	1 455 097.00
Витрати на оплату праці	2505	6 377 063.00	5 974 643.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 363 670.00	1 300 245.00
Амортизація	2515	874 968.00	718 363.00
Інші операційні витрати	2520	3 734 454.00	3 298 839.00
Разом	2550	13 775 100.00	12 747 187.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.