

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління комунікаційною політикою підприємства»
(за матеріалами ТОВ «НОВА ПОШТА», КИЇВСКА ФІЛІЯ, м. Київ)

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Ткаченко Максима
Олександровича

Науковий керівник:
кандидат економічних
наук, доцент

Білявська Юлія
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, особливості та значення комунікаційної політики в управлінні підприємством	6
1.2. Методичні підходи щодо оцінювання комунікаційної політики підприємства	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «НОВА ПОШТА», КИЇВСЬКА ФІЛІЯ	17
2.1. Аналіз системи управління комунікаційною політикою підприємства	17
2.2. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «НОВА ПОШТА», КИЇВСЬКА ФІЛІЯ	39
3.1. Формування програми заходів вдосконалення комунікаційної політики на підприємстві	39
3.2. Оцінка ефективності від впровадження запропонованих заходів вдосконалення комунікаційної політики на підприємстві	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Умови функціонування сучасної економіки, яка характеризується загострення конкурентної боротьби, вимагають від керівництва підприємства постійної модернізації бізнес-процесів та використання інноваційних технологій. Забезпечення стійкого конкурентоспроможного функціонування будь-якого підприємства вимагає розробки та впровадження нових комунікаційних стратегій, адаптованих до вимог плинного макросередовища.

Сучасний ринок послуг експрес-доставки є одним із сегментів світового транспортно-логістичного ринку, який найбільш стрімко розвивається. Локомотивом зростання є поява приватних компаній-вантажоперевізників, які виникли на ринку України як альтернатива АТ «Укрпошта», яка не пропонує якісного та оперативного сервісу клієнтам. Високі темпи розвитку, збільшення кількості гравців ринку і як наслідок – збільшення конкуренції та розпалення боротьби за потенційного споживача, все це зумовлює зміщення акцентів діяльності підприємств експрес-доставки у комунікаційну сферу.

Сьогодні управління комунікаційною політикою підприємства здійснюється за допомогою внутрішніх та зовнішніх комунікацій. За PR та маркетинг відповідає департамент маркетингу, а за внутрішні комунікації – декаптамент персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням комунікаційної політики займалося багато зарубіжних вчених, таких як: П. Андерсон, Ф. Вебстер, Д. Ебелл, Ф.Котлер, Ж. Ламбен, П. Сміт, Б. Яровський та ін. В Україні комунікаційній політиці присвячені теоретичні й практичні розробки відомих у цій сфері учених: Т. Лук'янець, Г. Почепцова, Т. Примака, Є. Ромата, А. Старостіної, В. Ткаченка.

Метою випускного випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення та розвиток теоретичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо управління комунікаційною політикою підприємства. Мета дослідження обумовила постановку таких основних **завдань**:

- висвітлити сутність, особливості та значення комунікаційної політики в управлінні підприємством;
- ознайомитися із методичними підходами щодо оцінювання комунікаційної політики підприємства;
- проаналізувати систему управління комунікаційною політикою підприємства;
- оцінити ефективність комунікаційної політики підприємства;
- сформувати програму заходів вдосконалення комунікаційної політики на підприємстві;
- оцінити ефективність від впровадження запропонованих заходів вдосконалення комунікаційної політики на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління комунікаційною політикою у ТОВ «Нова Пошта», Київська філія.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів і практичних засад системи управління комунікаційною політикою підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних, історичних та логічних узагальнень – для уточнення понятійного апарату та визначення ключових ознак окремих дефініцій, аналізу підходів до визначення сутності та особливостей управління комунікаційною політикою підприємства; економіко-статистичних методів (вибіркового спостереження, порівняльного та техніко-економічного аналізу, групування на основі використання програмних продуктів MS EXCEL) з метою візуального представлення результатів досліджень, встановлення динаміки змін основних економічних показників діяльності підприємства, для дослідження управління

комунікаційною політикою комунікаційною політикою; графічного аналізу (Microsoft office) – для наочного відображення матеріалів аналітичного дослідження; маркетингових та соціологічних досліджень (опитування), а також експертних оцінок – для оцінювання ефективності та прогнозування результатів управління комунікаційною політикою підприємства.

Інформаційна база. Інформаційною базою є законодавчі акти, праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з дослідження даної проблематики, періодична економічна література, фінансова і бухгалтерська звітності досліджуваного підприємства за останні роки, узагальнення, отримані під час проходження практики у ТОВ «Нова Пошта», Київська філія, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Елементи наукової новизни роботи полягають у розробці нових конкурентних переваг підприємства, що формуються завдяки ефективності управління комунікаційною політикою, а саме: запровадження технології Agile у діяльність HR відділу та відділу маркетингу.

Практичне значення полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою вдосконалення своєї діяльності. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та тему: «Управління комунікаційною політикою підприємства», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики» у КНТЕУ 2021 р. (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 55 сторінок, в т.ч. 11 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел складається з 34 найменувань. Робота містить 9 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, особливості та значення комунікаційної політики в управлінні підприємством

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, тому для забезпечення своєї конкурентоспроможності мусять виявляти гнучкість, адаптуватися до постійних змін в макро-, мезо- та мікросередовищі. Здійснюючи свою діяльність в умовах стрімкого розвитку нових технологій, істотного зростання ролі інформації в усіх сферах суспільного життя, якісних і кількісних змін у конкурентному середовищі, підприємства мають забезпечувати систему ефективних комунікацій із зовнішнім середовищем. Найважливішим інструментом збереження та засобом зміцнення ринкових позицій підприємства є здійснення ним ефективної комунікаційної політики.

Комунікація як сфера знань почала формуватися ще у давнину, тому визначень комунікації приблизно стільки ж, скільки й авторів робіт про неї. Так чи інакше, з проблемами комунікації стикаються фахівці багатьох сфер діяльності людини. Сьогодні проблеми дослідження комунікативних процесів входять до складу найбільш актуальних, глобальних проблем людства [4, с. 211].

Вперше в науковий обіг поняття «communication» (і «masscommunication») ввів Ч.Х. Кулі. Ч.Х. Кулі визначав комунікацію як механізм, за допомогою якого забезпечується існування і розвиток людських відносин, і цей механізм включає в себе всі розумові символи (символи свідомості) і засоби їх передачі в просторі і збереження в часі. В широкому розумінні комунікація включає в себе вираз обличчя, пози і жести, тон

голосу, слова, письмові та друковані документи, залізні дороги, телеграф, телефон і будь-які інші досягнення в області підкорення простору і часу [4, с. 212].

В наш час термін «комунікація» інтерпретується як:

- 1) засоби зв'язку тих чи інших об'єктів матеріального або духовного світу;
- 2) спілкування, передача інформації від людини до людини (міжособистісна комунікація);
- 3) передача і масовий обмін інформацією в суспільстві з метою впливу на нього (масова комунікація).

В результаті аналізу представлених в Додатку Б визначень пропонується наступне визначення поняття «комунікаційна політика підприємства»: комплекс заходів, спрямованих на ефективне та систематичне здійснення комунікацій для забезпечення досягнення цілей підприємства. Суб'єктами комунікаційної політики виступають бізнес-партнери, організації масової реклами (план проведення рекламних заходів), методів стимулювання збуту (взаємодії з дистриб'юцією, дилерами, план участі в виставках, ярмарках, розсилках зразків та ін.), зв'язків з громадськістю та здійснення персонального продажу товарів. Комунікаційна політика є важливою та необхідною складовою системи управління для забезпечення розвитку підприємства, від якої залежить результативність роботи усього колективу. Ключову роль при цьому відіграє якість інформаційних потоків, що формують основу комунікаційної політики. Разом з тим слід зважати на дотримання оптимального співвідношення між отриманими результатами та витратами на здійснення заходів комунікаційної політики [1, с.75].

Крім того, науковці довели, що відмінності в поведінці споживачів можуть бути пов'язані з поколінням і доходом. На даний момент існує чотири основних демографічних покоління, які економісти визнали окремими ринками: бебі- бумери (1946-1964 рр.); покоління X (1965-1980 рр.); міленіали / покоління Y (1981-1997 рр.); покоління Z/цифрові діти

(1998-2010 pp.). Кожне вищеназваних поколінь унікальне в своїх поглядах на купівельні переваги. Розглянемо три останніх покоління, адже для бейбумерів товари, переважно, купують їх діти і внуки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Факти про покоління, які впливають на вибір комунікаційної політики

Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
80% представників X, які присутні в соціальних мережах, використовують Facebook	майже 80% міленіалів зважають на ціну при здійсненні покупок	70% дивляться YouTube близько 2 годин на день
73% X регулярно переглядають відео на YouTube в категоріях – DIY (do it your self) або how-to – ці формати можна використовувати для залучення аудиторії	66% міленіалів змінили б бренд, якби їм запропонували знижку не менше 30%	отримують близько 3000 повідомлень через різні канали в місяць
48% X зараз доглядають за дитиною або старіючими батьками	70% міленіалів готові витратити трохи більше, щоб поїсти в модних ресторанах міста, які порадили їх друзі	покоління можна зачепити лише яскравою картинкою і текстом, який звучить тим же тоном і мовою, якою розмовляють цифрові діти
40% представників X залишаються вірні бренду, який їм подобається, навіть якщо це означає витратити трохи більше грошей	-	фокус уваги триває 8 секунд

Джерело: сформовано автором на основі [5; 9]

Вивчення тенденцій поколінь допоможе сформувати стратегію для обслуговування певних споживачів, на які спрямовані товари або послуги фірми. Але незважаючи на суттєві відмінності у купівельній поведінці людей різних поколінь, між ними є багато спільного. Це ті якості маркетингових комунікацій, які завжди діють: мобільність, врахування побажань, знижки, персоналізація товару, швидкість здійснення покупки для молоді, якість і надійність для старшого віку, високий рівень обслуговування (сервіс) [14]. Відповідно до наведених фактів у табл. 1.2, відобразимо найефективніші

кроки для залучення до покупки товару представника певного демографічного покоління.

Таблиця 1.2

Найефективніші кроки для залучення до покупки представників демографічних поколінь

Найефективніші кроки для залучення до покупки:		
Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
Акцент на практичності і думці «експертів»	мультиканальність, міленіали люблять вивчати і порівнювати різні пропозиції через різні канали	гейміфікація та інтерактивна взаємодія
застосування SEO-оптимізації, щоб споживачі побачили в пошуку рекомендований товар або послугу	інвестиції в контент	експерименти з формами реклами: короткі відео, вайни, інфографіки
підкреслення спільних цінностей (наприклад, турбота про екологію)	відмінний сервіс	використання послуг блогерів і інфлюенсерів для просування бренду
знижки, акції	система знижок і лояльних бонусів	залучення брендового сторітеллінгу
відправка листів (e-mail, повідомлення)	-	-

Джерело: сформовано автором на основі [5; 12; 27]

Потужним драйвером для вдосконалення реклами майбутнього є розвиток штучного інтелекту та його застосування в маркетингу, прикладом можуть бути «розумні магазини» з інтерактивними полицями, «віртуальні» супермаркети, віртуальні примірочні, оплата товару за допомогою смартфоната голограма, яка є одним з найбільш перспективних напрямків в маркетингу.

Нові можливості комунікаційної політики пов'язані також з появою технології розпізнавання емоцій – можна визначити настрій будь-якої людини за допомогою її смартфона. На практиці контент можна підбирати відповідно до емоційного стану користувача.

Комунікаційна політика підприємства визначає його місію по відношенню до комунікаційного простору, є надбудовою над комунікаційною стратегією, яка визначає набір тактичних маркетингових

засобів (тактику маркетингових комунікацій), які використовуються для досягнення певної мети.

Мета комунікаційної політики – здійснення ефективної взаємодії об'єкта комунікацій (компанії, бренду) з суб'єктами комунікаційного простору. Основне завдання комунікаційної політики — чіткий опис методів, способів та правил комунікації, недопущення застосування на практиці недостовірних, неповних і ситуаційних комунікацій, які не відповідають цілям і завданням політичкиханалів комунікації.

Цілі комунікаційної політики підприємства витікають безпосередньо з аналізу можливих проблем і сприятливих можливостей. Комунікаційні цілі можуть плануватися з використанням моделей ієрархії результатів, які будуть служити основою для визначення ступеня впливу розробляється плану на споживачів. Цілі комунікаційної політики підприємства зазвичай потрапляють до однієї з чотирьох категорій, які представлені на рис. 1.1.

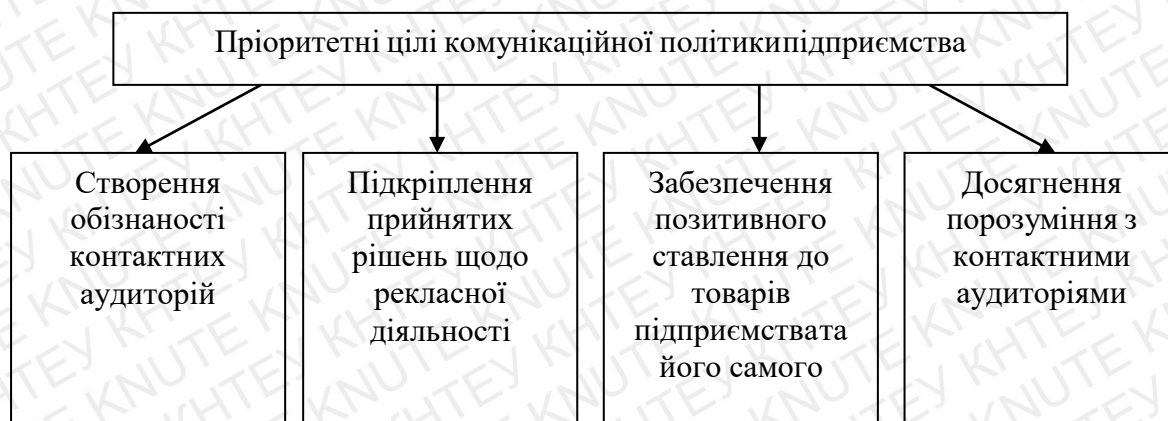


Рис. 1.1. Цілі комунікаційної політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 12; 24]

Таким чином, в сучасному світі традиційні інструменти комунікаційної політики підприємства не в змозі більше гарантувати повноту охоплення всіх контактних аудиторій та забезпечити ефективність маркетингових комунікацій підприємства. Розвиток інноваційних технологій та громадянського суспільства спонукає використовувати нові інструменти комунікацій, застосовувати свою творчість та креативність.

1.2. Методичні підходи щодо оцінювання комунікаційної політики підприємства

Оцінювання комунікаційної політики підприємства має проводитись із урахуванням рівні комунікаційної політики: внутрішньо корпоративної та зовнішньої комунікаційної політики.

Внутрішньо корпоративні комунікації – це канали взаємодії, можливості (організаційні і технологічні) для безперешкодного спілкування, «перетікання» і взаємообміну знаннями та інформацією. Внутрішньо корпоративні комунікації є системою спілкування або взаємодії людей і інформації всередині колективу [11, с. 43].

Можна виділити два типи зв'язків внутрішньо корпоративних комунікацій, які необхідно оцінювати.

Вертикальні зв'язки встановлюються між керівниками і підлеглими і служать для передачі управлінських рішень, постановки завдань, інформаційної взаємодії, отримання звітів, контролю і т.п. Вони бувають двох видів: «зверху вниз» (від керівника до підлеглих) і «знизу вгору» (від підлеглих до керівника) і залежать від стилю управління і традицій компанії.

Горизонтальні зв'язки служать для обміну інформацією, необхідною для здійснення внутрішніх бізнес-процесів. Це зв'язки між підрозділами компанії і окремими співробітниками. В ідеалі такі зв'язки повинні бути регламентовані, проте в більшості компаній вони зазвичай неформалізованих, а складаються «традиційно». І це може стати проблемою, тому що несвоєчасне або неповне отримання, спотворення і навіть втрата інформації, відсутність зворотного зв'язку можуть привести до неузгодженості дій між підрозділами, втрати взаємного інтересу і взаємодопомоги, а в підсумку до зниження результативності [17].

В обох типах зв'язків спілкування відбувається між людьми, і тому система внутрішньо корпоративних зв'язків повинна враховувати і задовольняти потреби людей, що працюють в компанії.

Для оцінки комунікацій всередині організації з дієвих інструментів діагностики та аудиту привабливим є інтерв'ювання з подальшим анкетуванням. Інтерв'юванню можуть підтягатись менеджерський склад і директорат: регіональні менеджери, директор з маркетингу, адміністративний директор, директор з продажу. За результатами проведених інтерв'ю можуть бути розроблені анкети з метою проведення аудиту вертикальних і горизонтальних комунікацій всередині компанії:

1) Інтерв'ю з керівниками, менеджерами вищої ланки філій з метою переконатися, що проблеми спільні (без підштовхування до невдоволення, а для відвертої розмови про те, як бачиться вирішення проблем).

2) Виявлення основних проблем в комунікаціях, загальних і різних для філій.

3) Анкетування співробітників компанії (рівень працівників, які безпосередньо обслуговують покупців, клієнтів підприємства) Як вони розуміють корпоративні цілі і завдання? Як їм зручно отримувати інформацію?

4) Виявлення розриву між тим, що надсилається зверху вниз, і що розуміють співробітники. Пропозиції щодо вирішення цієї проблеми, як загальні для всієї компанії, так і регіональні.

Стосовно оцінки зовнішньої комунікаційної політики підприємства існують наступні методичні підходи. Методи оцінки ефективності зовнішньої комунікаційної політики будь-якого підприємства побудовані на теорії соціально-економічної ефективності. Поняття ефективності трактується як характеристика якості роботи системи, об'єкта чи діяльності. Ефективність в економічному сенсі – це відношення результату будь-якої діяльності до витрат, які можуть застосовуватися до неї.

Узагальнений перелік інструментів комунікаційної політики підприємства наведено на рис. 1.2. Кожен з перелічених інструментів маркетингових комунікацій має особливості застосування та сфери найбільш доцільного використання, але разом вони створюють єдиний комплекс.



Рис. 1.2. Узагальнений перелік інструментів комунікаційної політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [12;14; 24]

Комплекс комунікацій – система заходів інформаційної діяльності, спрямована на те, щоб переконати споживача шукати і купувати продукцію підприємства та стимулювати його купівельну активність.

Основні характеристики базових інструментів комунікаційної політики наведено у Додатку В табл. В.1.

Другий блок інструментів комунікаційної політики підприємства включає синтетичні інструменти, які поєднують у собі декілька основних. Їх основні характеристики представлені у Додатку В табл. В.2.

В сучасному світі традиційні інструменти комунікаційної політики підприємства не в змозі більше гарантувати повноту охоплення всіх контактних аудиторій та забезпечити ефективність маркетингових комунікацій підприємства. Розвиток технологій та суспільства спонукає маркетологів використовувати нові інструменти комунікацій, застосовувати свою творчість та креативність. Тому все більшої актуальності набувають новітні інструменти комунікацій, характеристики яких наведені у Додатку В табл. В.3.

Вибір оптимальних інструментів маркетингових комунікацій та забезпечення їх раціонального поєднання може здійснюватися за загальними критеріями, таким як, наприклад, можливість цільового поширення.

Узагальнюючі показники передбачають визначення економічної ефективності не окремих засобів комунікаційної політики, а її програми. До них пропонуємо відносити: питому вагу осіб цільової аудиторії, які здійснили закупівлі товарів; коефіцієнт економічної ефективності затрат, пов'язаних з реалізацією комунікаційних заходів; кількість осіб цільової аудиторії, ознайомих із засобами комунікаційної політики, яка припадає на 1000 грн. затрат.

Перший із перерахованих показників визначається таким чином:

$$Pz = Oz/Ca \quad (1.1)$$

де Pz — питома вага осіб цільової аудиторії, які здійснили закупівлю товарів у результаті проведення комунікаційних заходів;

Oz — кількість осіб цільової аудиторії, що здійснили закупівлю товарів.

Коефіцієнт економічної ефективності затрат, пов'язаних з реалізацією комунікаційної програми, розраховується за формулою:

$$Ke = (Pr/3) * 100 \quad (1.2)$$

де Ke — коефіцієнт економічної ефективності затрат, що мали місце при здійсненні комунікаційної програми;

Pr — приріст прибутку, досягнутого за рахунок реалізації комунікаційної програми;

3 — величина затрат на реалізацію комунікаційної програми.

Кількість осіб цільової аудиторії, ознайомих із засобами комунікаційної політики, яка припадає на 1000 грн. затрат, визначається так:

$$Oy = (Oo/3) * 1000 \quad (1.3)$$

де Oy — кількість осіб цільової аудиторії, ознайомих із засобами комунікаційної програми, яка припадає на 1000 грн. затрат.

Часткові показники економічної ефективності розраховуються в розрізі засобів комунікацій. Вважаємо за необхідне уточнити їх склад. Це, зокрема,

реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, паблік рилейшнз, прямий маркетинг, виставки-продажі та спонсорство [11].

Ще раз варто нагадати, що підходи до оцінювання ефективності різних засобів комунікацій мають бути однаковими. Різниця може полягати лише в змісті розрахунків показників та джерелах отримання для цих цілей інформації.

З огляду на вищевказане, до показників оцінювання ефективності стимулювання збуту доцільно віднести: питому вагу осіб, охоплених стимулюванням збуту, в загальній чисельності осіб цільової аудиторії; коефіцієнт економічної ефективності затрат зі стимулювання збуту.

Для забезпечення розрахунків зазначених показників використовуються результативні показники. До них належить приріст обсягу продажу, досягнутого за рахунок стимулювання збуту, збільшення величини прибутку, затрати на реалізацію заходів зі стимулювання збуту. Приріст обсягу продажу товарів визначається залежно від його форми. Так, при магазинних формах продажу його приріст може визначатися на основі касових чеків, опитувань покупців та проведення експериментів. Найбільш ефективною моделлю останніх для зазначених цілей може бути модель “одна група до і після”.

Розрахунки зазначених вище показників проводяться на основі інформації, отриманої з вторинних даних та результатів спостереження. Щоб визначити, як здійснювати оцінювання ефективності спонсорства як одного із засобів комунікаційної політики, насамперед треба визначити суть цього поняття. Отже, спонсорство — це система взаємовигідних договірних відносин між спонсором, який є постачальником коштів, ресурсів і послуг, і реципієнтом — стороною, яка їх отримує в особі індивідів, груп, організацій з метою досягнення спонсором певних маркетингових комунікаційних цілей [6, с. 110]. Оцінка його ефективності є доволі складною справою. Це пояснюється тим, що певною мірою важко передбачити дії цільової аудиторії на спонсорські заходи. Крім цього, важко розмежувати вплив спонсорства на відповідні результати та інших комунікаційних заходів. Автори, що займаються цими питаннями, вважають спонсорство доволі затратним. Воно

не передбачає негайного отримання результатів. Не дивлячись на складність розрахунку відповідних показників, їхнє визначення є можливим. Щодо цього є певні пропозиції. Зокрема, рекомендується використовувати три види ефективності: економічну (відношення затрат до результату), результативну (відношення результату до мети) і доцільну (відношення мети до реальних проблем) [10, с. 27]. Основна проблема в такому підході — це можливість кількісного оцінювання параметрів (крім величини затрат), на базі яких зазначені показники будуть розраховуватися.

Таким чином, оцінка ефективності засобів комунікаційної політики є доволі важливою проблемою, вирішення якої дозволить підвищити результативність діяльності. В її вирішенні важлива роль належить покращенню інформаційного забезпечення розрахунків показників ефективності. Саме в цьому напрямі потрібно проводити дослідження питань оцінювання ефективності комунікацій.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «НОВА ПОШТА», КИЇВСЬКА ФІЛІЯ

2.1. Аналіз системи управління комунікаційною політикою підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» засновано у 2001 році, яке забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб. Група «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам - як юридичним особам, так і приватним особам - повний спектр логістичних і поштових послуг. У Групу входять українські та закордонні підприємства, які схематично представлені на рис. 2.1, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Ітернешнл».



Рис. 2.1. Структура Групи ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі офіційної документації ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» - лідер логістичного ринку експрес-перевезень, що забезпечує просту доставку кожному клієнту – у відділення, поштомати, на адресу – і дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не лише в Україні, але й за кордоном.

Мережа підприємства нараховує понад 2671 відділень по всій території України, а кількість відправлень перевищує 146 млн. щороку. Загальний штат працівників компанії перевищує 30000 осіб.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта», Київська філія дуже розгалужена, як це видно у Додатку Г. Виходячи із даної організаційної структури ТОВ «Нова Пошта», Київська філія, можна побачити, що кожен підрозділ самостійний, але безпосередньо взаємно пов'язаний з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Результати роботи будь-якого підрозділу апарату управління оцінюються показниками, що характеризують реалізацію ними своїх цілей і завдань. По кожній підсистемі формуються «ієрархія» послідовності, а також правил роботи, охоплюючи всю організацію від верху до низу. Таким чином можна зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» - надійний партнер для більше ніж 80000 компаній, серед яких національні виробники та роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших.

ТОВ «Нова Пошта» має корпоративний Інтернет-портал (www.novaposhta.ua), що сприяє взаємозв'язку інформаційних ресурсів всіх підрозділів підприємства.

Використання нових технологій дозволяє компанії надавати сучасні послуги – доставку товарів та вантажів з інтернет-магазинів; зберігання вантажів (певний термін); зворотня доставка (повернення); упаковка вантажу (різні види упаковки). Було створено 78 поштових відділень (Інтернет-пунктів) для зручного користування та доступності клієнтів. В компанії Нова Пошта розвиваються фінансові та банківські послуги – оформлюються фінансові документи й приймається готівка. Широкий спектр послуг компанії включає більше ніж 70 видів послуг.

На рис. 2.2. представлено основні цінності ТОВ «Нова Пошта», Київська філія які сформовані для ефективної системи управління комунікаційною політикою.

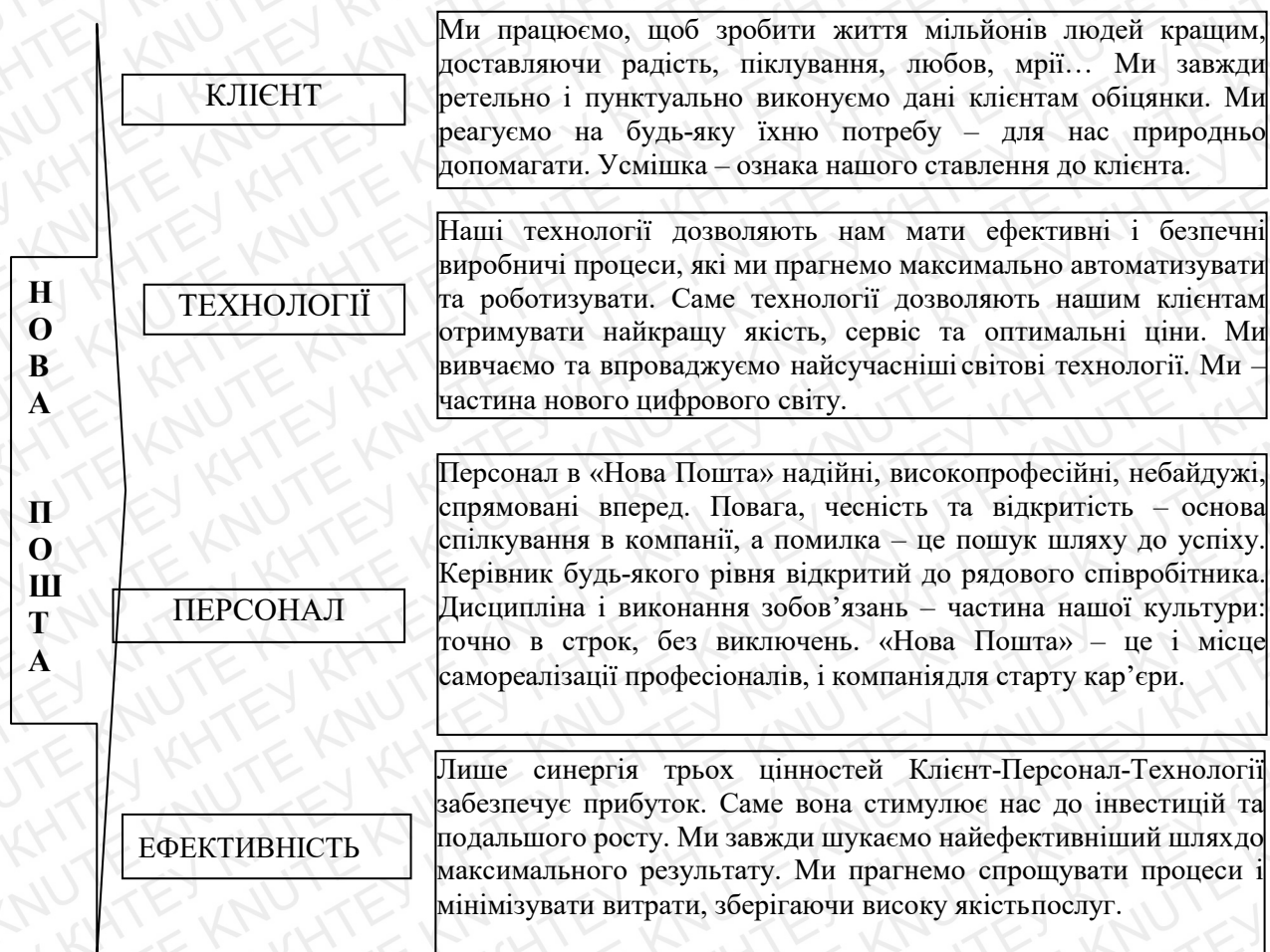


Рис. 2.2. Цінності ТОВ «Нова Пошта», Київська філія

Джерело: сформовано автором на основі офіційної документації ТОВ «Нова Пошта», Київська філія

Здійснюючи аналіз системи управління комунікаційною політикою ТОВ «Нова Пошта» врахуємо представлені на рис.2.2 цінності. Головним чином комунікаційна політика ТОВ «Нова Пошта», Київська філія поділяється на зовнішню та внутрішню. Зовнішні комунікації спрямовані на підтримку та залучення клієнтів для компанії. Внутрішні комунікації спрямовані на залучення та утримання співробітників.

Маркетингова комунікаційна політика ТОВ «Нова Пошта», Київська філія заснована на принципі застосування інтернет-технологій, що сприяє

взаємодії з цільовою аудиторією в режимах онлайн та офлайн. Комунікаційна діяльність компанії спрямована на формування іміджу компанії як для потенційних клієнтів компанії, так і для ринку праці України. Жорстка конкуренція на ринку праці України обумовлює орієнтацію інструментів комунікації компанії на формування HR-бренду.

В системі управління комунікаційною політикою важливим є побудова внутрішніх комунікацій ТОВ «Нова Пошта». Ці комунікації мають на меті виявити, що тривожить працівників, якими вони бачать свої перспективи у межах компанії «Нова Пошта». Важливо контролювати та удосконалювати впровадженням нових технологій комунікаційний процес між персоналом. За результатами спостереження виявлено, що у компанії відсутні сучасні підходи до внутрішньої комунікаційної політики.

Основними цілями комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта», Київська філія є: формування іміджу компанії; формування HR-бренду; пошук партнерів та підтримка відносин з ними; взаємодія з наявними та потенційними клієнтами.

Пропонуємо звернути увагу саме в HR-сфері, оскільки від того, наскільки висококваліфіковані кадри будуть у штаті, та наскільки правильно будуть підібрані комунікаційні інструменти залежить успіх продукту на ринку, а відповідно і рівень репутації підприємства та його капіталізація (ринкова вартість). В своїй діяльності ТОВ «Нова Пошта», Київська філія використовує контент-маркетинг. Такий підхід дозволяє сформувати імідж компанії в Інтернет-просторі та правильно позиціонувати місію та бачення компанії.

Розглянемо особливості використання основних інструментів комунікаційної політики в ТОВ «Нова Пошта», Київська філія. ТОВ «Нова Пошта» приділяє чимало уваги організації подій, як в сфері експрес-доставки, так і спрямованих на особистий та професійний розвиток. Окрім того, як соціально відповідальна компанія, ТОВ «Нова Пошта», Київська філія підтримує освітні події, чемпіонати, студентські організації, та багато

інших заходів де можна налагодити комунікаційний процес та залучити нових клієнтів. З метою формування HR-бренду та представлення можливостей для потенційних співробітників компанія бере участь у головних виставках вакансій.

Відбувається також активна робота з пресою. Особливо це стосується вищого керівництва компанії, яке часто дає інтерв'ю, розповідає про особливості організаційної культури ТОВ «Нова Пошта», Київська філія, соціальну відповідальність компанії.

Для роботи з наявними та потенційними клієнтами ТОВ «Нова Пошта», Київська філія використовує типовий для ринку B2B інструмент – прямі продажі. В умовах взаємодії з корпоративними клієнтами саме цей інструмент є ключовим, тоді як інші є більш допоміжними. Розглянемо більш детально інструменти комплексу комунікаційної політики, які застосовуються в діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта», Київська філія, що спрямовані на формування HR-бренду. На рис. 2.3 видно, що найбільшу частку активності займають соціальні мережі, веб-сайт та івент-маркетинг.

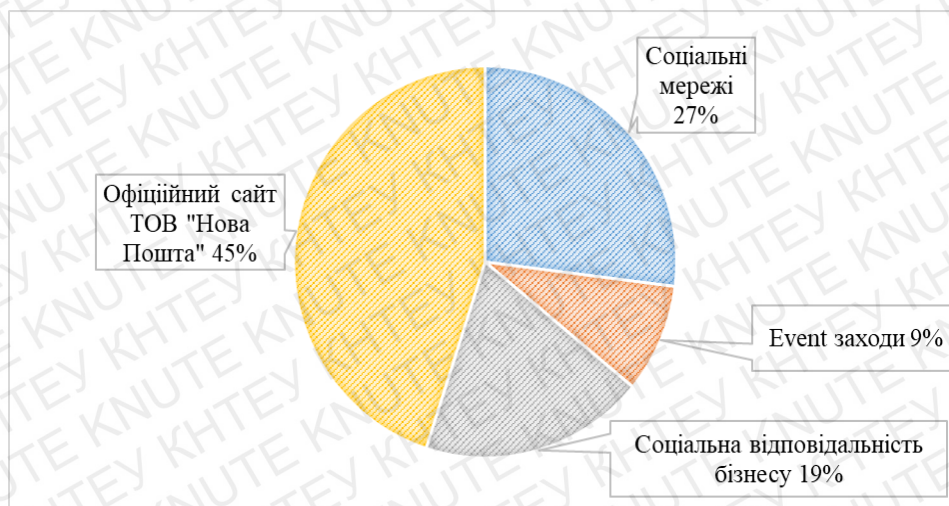


Рис.2.3. Загальна структура інструментів комунікаційної політики
ТОВ «Нова Пошта», Київська філія, %

Джерело: сформовано автором на основі офіційної документації ТОВ «Нова Пошта»

Одним із головних інструментів комунікаційної політики у ТОВ «Нова Пошта» є сайт компанії. На сайті можна знайти інформацію про діяльність компанії, історію заснування, офіси в Україні. Зворотній зв'язок дозволяє створити контакт з потенційним клієнтом.

Окрім того на сайті активно ведеться блог, в якому розміщуються статті від експертів ТОВ «Нова Пошта» за наступними рубриками: case study, бізнес, життя, web-розвиток, команди та організаційна культура.

В контексті аналізу системи управління комунікаційною політикою проаналізуємо витрати підприємства на комунікаційну діяльність за останні три роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Витрати ТОВ «Нова Пошта», Київська філія на комунікаційну діяльність

№ пор.	Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абс.відх.		Відн.відх.	
					19/18	20/19	19/18	20/19
1	Витрати на рекламу, тис.грн.	201960	2400	3600	640	1200	36,4	50
2	Витрати на внутрішню комунікаційну політику, тис.грн. на рік	230	270	295	40	25	2019,4	9,3
3	Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис.грн. на рік	2806	420202	5911	1376	201929	49,04	41,34

Джерело: сформовано автором на основі офіційної документації ТОВ «Нова Пошта», Київська філія

Таким чином, витрати ТОВ «Нова Пошта», Київська філія на комунікаційну діяльність зросли, що пов'язано з розширенням спектру використовуваних інструментів, збільшенням заробітних плат працівників та збільшенням витрат на рекламу.

На основі аналізу витрат на комунікації проаналізуємо показники ефективності (табл. 2.2).

Таким чином, рентабельність витрат на комунікаційну політику показує скільки прибутку отримує компанія від витрачених коштів. Загалом цей показник у ТОВ «Нова Пошта» стабільно демонструє позитивну динаміку, проте за останній рік дещо знизився.

Це не відповідає збільшенню витрат на комунікації за той же рік. Такий результат швидше за все пов'язаний із світовою пандемією Covid – 19.

Таблиця 2.2

Показники ефективності комунікаційної діяльності ТОВ «Нова Пошта», Київська філія

№ пор	Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абс.відх.		Відн.відх.	
					2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	Частка персоналу, який безпосередньо задіяний в комунікаційній політиці, %	7,1	8,5	8,3	1,4	-0,2	19,7	-2,3
2	Частка витрат на персонал, який безпосередньо задіяний в комунікаційній політиці, %	2,6	4,35	5,7	1,75	1,35	7,3	31,03
3	Коефіцієнт рентабельності витрат на комунікаційну політику	3,457	3,491	2,891	0,034	-1,6	29,9	-35,6

Джерело: сформовано автором на основі офіційної документації ТОВ «Нова Пошта», Київська філія

Таким чином комунікаційна політика потребує вдосконалення та впровадження нових підходів, яких вимагає сьогодення.

Для аналізу системи управління комунікаційною політикою ТОВ «Нова Пошта» на основі результатів опитування респондентів щодо застосування засобів комунікаційної політики вітчизняними підприємствами експрес-доставки нами було побудовано графіки частоти використання комунікацій та середню оцінку її результативності. Для опитування 250 обрано респондентів експертів ринку експрес-доставки (постійні клієнти, працівники у сфері доставки) віком від 18 до 70 років, різного статусу та за різним рівнем освіти. Формат анкети проєдставлено у Додатку Д. Аналізуючи рекламні засоби (рис. 2.4), що використовують у ТОВ «Нова Пошта», Київська філія для досягнення комунікаційної політики, було встановлено найпопулярніші та більш результативні її види. Більшість респондентів визначили рекламу на транспорті як найрезультативніший спосіб інформування споживачів. Це може пояснюватися тим, що вона є однією з найдешевших. Розміщаючи

рекламу на власному автопарку, підприємства значно ефективніше працюють.

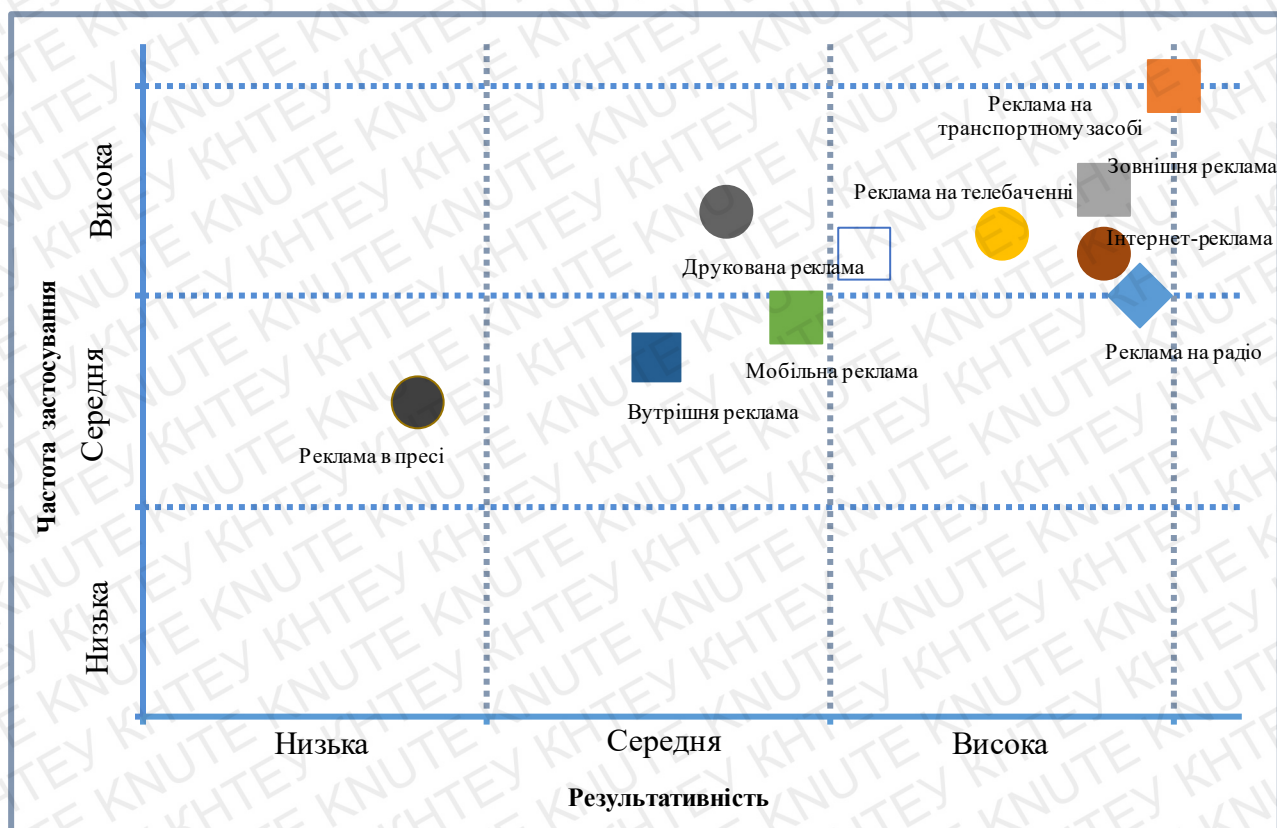


Рис. 2.4. Оцінка комунікативних заходів ТОВ «Нова Пошта», Київська філія

Джерело: узагальнено автором за результатами анкетного опитування

Зовнішня реклама для експертів ринку експрес-доставки є найрезультативнішою, 87% досліджених операторів застосовують її у своїй комунікаційній політиці, у тому числі ТОВ «Нова Пошта» є лідером.

Третьою за частотою використання є інтернет-реклама. При цьому варто наголосити на тому, що за результатами анкетування експертів ринку експрес-доставки, реклама в мережі Інтернет найчастіше використовується та вважається більш результативною, ніж традиційні медіа-засоби. На думку респондентів, сайт і ведення корпоративних сторінок у соціальних мережах досить сильно впливають на залучення та рівень обізнаності споживачів про ТОВ «Нова Пошта», оскільки саме завдяки мережі Інтернет споживач може отримати весь необхідний масив інформації. Всю необхідну інформацію споживач завжди може отримати на сайті підприємства за посиланням

<https://novaposhta.ua/> (рис.2.5). Варто зазначити, що із швидким ростом мобільних технологій стають дедалі популярними мобільні додатки для пристроїв під управлінням iOS і Android, тому підприємства починають спрямовувати свої зусилля на технологічний вектор розвитку своїх компаній. Споживачі послуг деяких підприємств експрес-доставки вже отримали такі мобільні додатки на свої телефони від національних лідерів ринку, а саме: «Нової пошти» та «Міст Експрес». Такі додатки допомагають підприємствам підвищити рівень обслуговування клієнтів та скорочують час доставки.

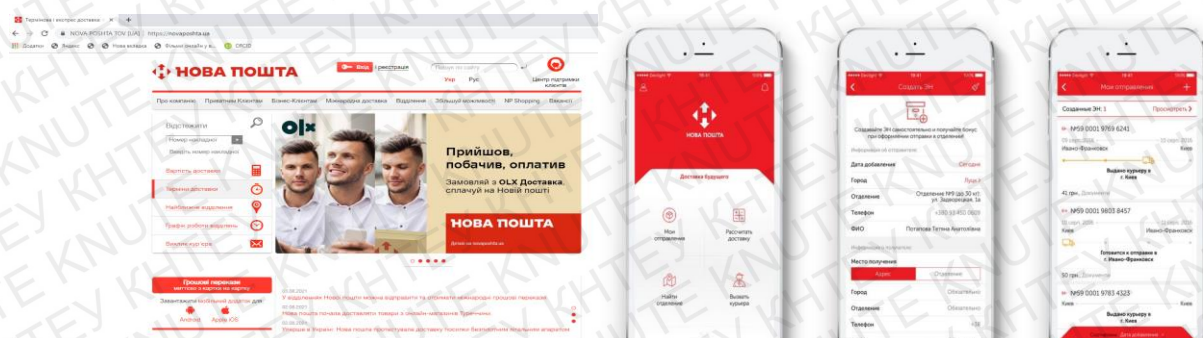


Рис. 2.5. Інтерфейс офіційного сайту та мобільного додатку
ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором на основі офіційної документації ТОВ «Нова Пошта»

Аналізуючи частоту використання засобів стимулювання збуту та їх значущість для експертів ринку експрес доставки (рис. 2.6.), було визначено, що для ТОВ «Нова Пошта» цей вид комунікацій є дуже результативним, однак частота його застосування є досить помірною. Так, найчастіше респонденти використовують програму знижок, однак вона розповсюджується переважно для постійних та корпоративних клієнтів. У свою чергу, результативними з точки зору збільшення обсягів наданих послуг, однак не часто застосовуваних підприємствами експрес-доставки, є програми лояльності, більше третини учасників ринку (37%) використовують даний вид комунікації у просуванні комунікаційної стратегії власного підприємства. Розіграш призів є не дуже затребуваним серед експертів,

частота його застосування у ТОВ «Нова Пошта», Київська філія відмічається на рівні 28%, а результативність є середньою.

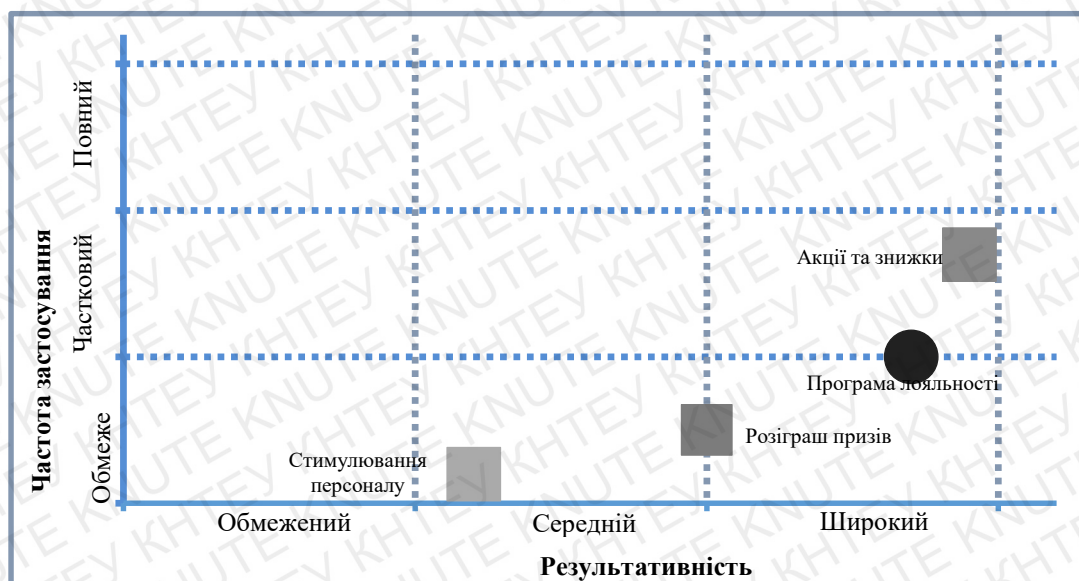


Рис. 2.6. Оцінка заходів стимулювання збуту ТОВ «Нова Пошта», Київська філія

Джерело: узагальнено автором за результатами анкетного опитування

Мотивацією власного персоналу займаються у 22% випадках, з точки зору формування іміджу підприємства та рівня лояльності до бренду стимулювання працівників є недооціненим експертами експрес-доставки.

Аналізуючи комунікативні заходи стимулювання збуту, що використовують у ТОВ «Нова Пошта», Київська філія для заохочення своїх клієнтів, нами було сформовано аналіз використання інструментів стимулювання збуту, як елемент комунікаційного процесу вітчизняними підприємствами експрес-доставки (Додаток Е). Як видно на практиці, отримані результати аналізу використання вітчизняними підприємствами експрес-доставки засобів стимулювання збуту підтверджують результати попереднього експертного дослідження та визначають, що стимулювання збуту є не досить поширеними серед вітчизняних підприємств, порівнюючи з їх зарубіжними колегами. Так, програми лояльності клієнтів використовують менше чверті операторів доставки, серед проаналізованих підприємств: «Нова Пошта», «Автолюкс» та «Делівері».

Різноманітні акції та знижки також є перевагою в системі управління комунікаційним процесом ТОВ «Нова Пошта», Київська філія. У першу чергу знижки надаються при відправці великогабаритних та важких посилок. Акції розповсюджують переважно на постійних клієнтів, де враховуються загальна сума за квитанціями або кількість самих накладних.

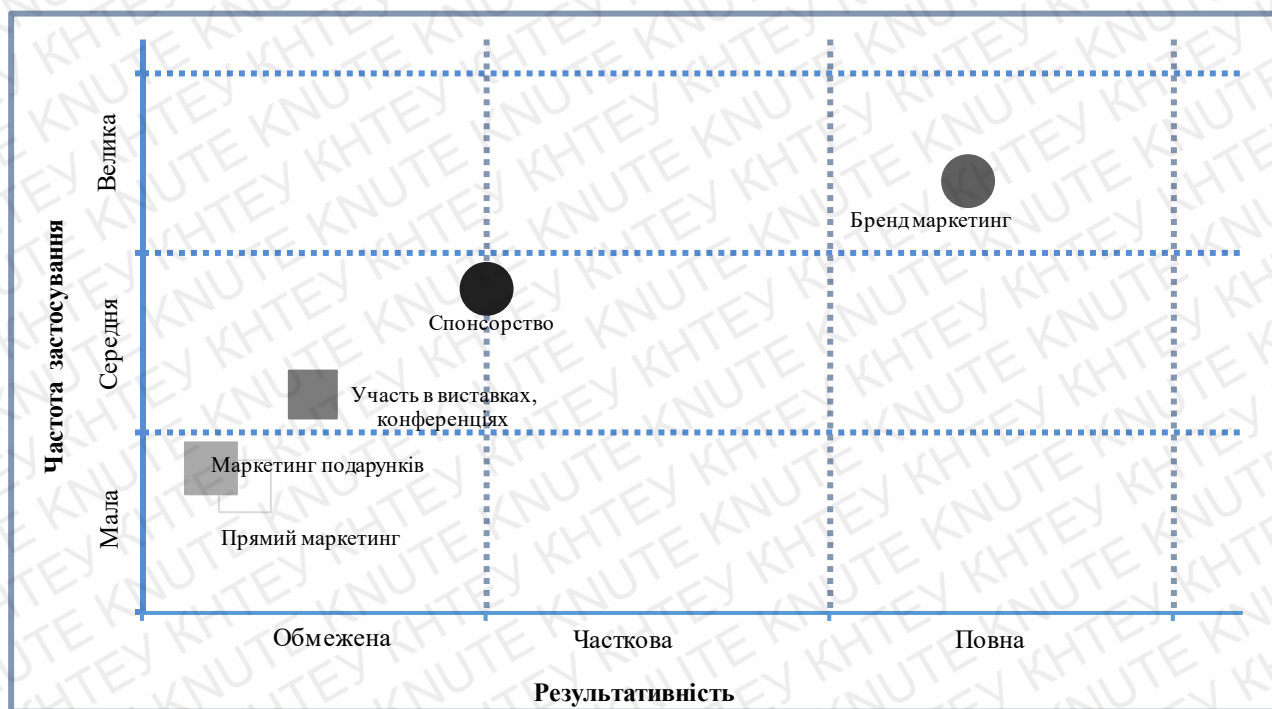


Рис. 2.7. Оцінка інших комунікативних заходів вітчизняних підприємств експрес-доставки

Джерело: узагальнено автором за результатами анкетного опитування

Їх суть заключається у тому, що споживачі можуть отримати додаткові грошові переваги за умови постійного користування послугами експрес-доставки. Варто зазначити, що державне підприємство «УкрПошта» не використовує жодних засобів стимулювання збуту споживачів. Оцінка використання інших засобів комунікацій (рис. 2.7.) ТОВ «Нова Пошта», Київська філія показала, що PR-технології є не досить популярними серед респондентів, у той же час вони визначили і низьку результативність даного виду комунікацій, виняток є прес-конференції, прес-релізи та публікації в ЗМІ, що, на думку респондентів, мають деякий вплив на рівень лояльності

споживачів (6,3 бали). Так, частота участі у конференціях складає в середньому 28%, тоді як у написання прес-релізів та статей у ЗМІ – 42%.

Спонсорство, на думку експертів, експрес-доставки є ефективним засобом комунікацій, однак частота його застосування є досить низькою, що може бути пов'язано з великим рівнем витрат на його проведення. У реаліях нашого сьогодення відмічається зміна інформаційної парадигми, котра передбачає розвиток комунікативних засобів у цифровому середовищі та використання нових форматів передачі інформації, відмінних від традиційних засобів. Дедалі популярнішими стають мобільні додатки для пристроїв під управлінням iOS і Android.

З метою комплексної оцінки комунікаційної політики в ТОВ «Нова Пошта», Київська філія доцільним також буде розглянути ступінь їх інтегрованості. Інтегрований підхід забезпечує формування єдиного позиціонування в межах цільової аудиторії та створення ефекту синергії між інструментами комунікацій. У той же час необхідно зауважити, що кількісно оцінити ступінь інтегрованості маркетингових комунікацій достатньо складно через наявність і взаємодію комунікаційного, економічного та соціального ефектів.

Аналізуючи комунікаційну діяльність ТОВ «Нова Пошта», Київська філія відповідно до основних критеріїв інтеграції можна визначити що: цілі комунікаційної політики узгоджені із загальними цілями і цінностями компанії. На всіх етапах, від формування інформаційного повідомлення до безпосередньо відносин із співробітниками та клієнтами основою є цінності та цілі компанії; комунікації в компанії взаємодіють з іншими функціями бізнесу, спрямовані і на роботу з клієнтами, і на пошук та взаємодію з потенційними партнерами, і на формування HR-бренду компанії; система комунікаційної політики є адаптивною, швидко реагує на реакції та зміни поведінки цільової аудиторії.

У той же час, можна вважати, що інтегрований підхід не сформовано ефективно. Проаналізувавши витрати на комунікації та рентабельність від

них, можна зробити висновок, що бюджет не завжди розподіляється ефективно. Діяльність основних інструментів комунікацій ТОВ «Нова Пошта», Київська філія не завжди є узгодженою. Саме тому доречним буде здійснити оцінку ефективності комунікаційної політики та сформулювати дієві пропозиції щодо її подальшого розвитку.

2.2. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства

Головними показниками ТОВ «Нова Пошта», Київська філія є кількість відправлень, розширення мережі відділень, поштоматів та терміналів, ефективне використання потужностей, швидкість, якість та фінансові показники. Аналізувати ефективність комунікаційної політики за показниками будемо на основі даних за попередні роки. Для початку розглянемо динаміку розширення мережі відділень та кількість відправлень, адже це безпосередній чинник ефективності від комунікаційної політики (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Кількості відділень та відправлень у ТОВ «Нова пошта», Київська філія за 2015-2020рр.

№ пор	Показники діяльності	Роки					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Кількість відділень, од.	2112	2333	2348	2671	6061	7145
2	Відсоток зміни кількості відділень, %	48,8	10,5	0,6	13,8	121,9	17,9
3	Кількість відправлень, млн.	94,0	120,1	145,8	174,9	213,0	313,6
4	Відсоток зміни кількості доставлених посилок, %	38,6	27,8	21,4	20,0	16,1	47,2

Джерело: сформовано автором на основі офіційної документації ТОВ «Нова Пошта», Київська філія

Проаналізувавши показники можна сказати, що 2019-2020 роки були грандіозними для компанії, адже кількість відділень збільшилася на 121,9% і зросла до 6061 од. по Україні, а кількість відправлень збільшилася на 47,2 %

в кількості 313,6 млн. в порівнянні з попереднім роком. Розширення мережі відділень та кількості відправлень вказує на укріплення позицій компанії на ринку та високу конкурентоспроможність та ефективну комунікаційну політику. ТОВ «Нова Пошта» продовжує поглинати всю сферу доставки та не залишає і однієї людини, яка не користується її послугами.

Оцінка ефективності комунікаційної політики також тісно пов'язана з якістю надання послуг та розвитку компанії. Одна з основних переваг компанії-активний розвиток цифрових та онлайн сервісів для клієнтів, зокрема мобільного додатку, сайту, особистого кабінету, зон самообслуговування. За допомогою мобільного додатку клієнт може самостійно вирішити більшість логістичних питань, а саме: створити посилку, оплатити онлайн, ідентифікувати себе у відділенні, змінити адресу відправлення, внести зміни в дані накладної, сплатити за послуги компанії нарахованими балами у додатку тощо.

У 2019 році в зонах самообслуговування було створено 1,9 млн. накладних, а у 2020 році 2,5 млн. Також у 2019 році було нараховано 3,7 млн. користувачів мобільного додатку (на 48% більше, ніж у 2018 році), а у 2020 році цифра сягнула 4,5 млн. Розробники мобільного додатку регулярно оновлюють його та додають нові функції, також у додатку є своя лінія технічної підтримки, яка працює 24/7. Щодо інновацій у компанії, то «Нова Пошта» відкрила 3 інноваційних термінала у Львові, Києві та Хмельницькому. Ці термінали є повністю автоматизовані.

Що стосується відділень, то компанія розробила проєкт «Розумна шафа». З метою зменшення часу на пошук відправлень, у всіх відділеннях у 2019 році встановили «розумні шафи» замість звичайних полиць та стелажів. Кожна полиця в розумній шафі обладнана номером і штрих-кодом. Це значно спрощує комунікаційну політику ТОВ «Нова Пошта», Київська філія. Коли клієнт повідомляє оператору номер електронної накладної, система видає оператору номер полиці, де знаходиться відправлення. За рахунок цього ефективність зростає на 41 секунду. Тепер на пошук відправлення

необхідно 20 секунд. У 2019 році цих полицок було нараховано 21856 штук, та 458246 комірок. У 2020 році ці цифри збільшилися до 30764 штук полицок, та 789254 комірок.

Щодо показників доставки з сегменту онлайн-торгівлі, то у 2019 році компанія доставила близько 35 млн. посилок, а у 2020 році 37 млн. посилок. Також, як вже вказувалось вище, компанія надає послугу адресної доставки і впродовж 2019 року здійснила 18 млн. доставок з адреси на адресу, а у 2020 році 19 млн. Компанія з кожним роком розширяє свій автопарк. Станом на 2020 рік кількість автотранспорту для адресної доставки склала 1750 одиниць.

Слідом за адресною доставкою компанія почала активно розширювати мережу поштоматів. У 2019 році кількість поштоматів по всій країні склала більше 3000 одиниць. Також зросла й міжнародна доставка. «Нова Пошта Глобал» доставила понад 2,6 млн. посилок за 2020 рік. На це вплинуло зростання кількості відправлень із магазинів Китаю, Великобританії, США та Польщі через сервіс NP Shopping.

Великою популярністю у споживачів почала користуватися нова послуга – доставка ліків. За 1 рік компанія зробила більше 150 тис. таких відправлень. Також компанія має власну бізнес школу, де проводяться освітні інтенсивні курси з прискорення бізнесу, яка навчає понад 500 підприємців з різних міст країни.

Крім удосконалення основних напрямків діяльності, компанія бере участь у соціальних проектах. Таких як: переробка вторинної сировини, гуманітарна пошта України, інвестиції в велоінфраструктуру України. Для покращення екологічних показників компанія реалізує власну політику з екологічного менеджменту (відповідно до вимог стандарту ISO 14001:2015). Серед головних заходів безпеки навколишнього середовища можна виділити такі: перехід на альтернативні транспортні засоби, оптимізація маршрутів транспортних засобів з метою зменшення обсягів викидів парникових газів, підвищення рівня екологічної свідомості та відповідальності

персоналу, роздільний збір побутових відходів, підписання договорів за допомогою онлайн-сервісів.

Компанія дотримується принципу 3R-reuse, reduce, recycle. Тобто, повторне використання, зменшення (оптимізація конструкцій упаковки і зменшення ресурсів на їхнє виготовлення), та переробка (встановлені бокси збору вторинної сировини у 1000 відділень по Україні, станом на 2020 рік). Станом на 2020 рік було зібрано та передано на переробку 1674 тонни макулатури та 325 тонни поліетилену.

В рамках «Гуманітарна пошта України» волонтерські організації та благодійні фонди мають можливість безкоштовно доставляти вантажі військовим, постраждалим від конфлікту, вимушеним переселенцям тощо. Проект високо оцінено громадянським суспільством та має багато винагород. 6 років поспіль «Нова Пошта» є титульним спонсором наймасштабнішого бігового заходу. Все це є результатом ефективно налагодженої комунікаційної політики.

Компанія Нова Пошта у клієнтів асоціюється з: швидкою доставкою; високою вартістю за надання послуг; великою мережею відділень; зручністю автоматизації інтеграцією різних сервісів (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Основні критерії клієнтів при виборі ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: узагальнено автором за результатами анкетного опитування

Переваги використання послуг експрес-доставки компанії Нова Пошта проаналізовані на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Переваги послуг експрес-доставки компанії ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: узагальнено автором за результатами анкетного опитування

Отже, далі детальніше проаналізуємо діяльність ТОВ ТОВ «Нова Пошта», Київська філія за 2017 – 2020 роки.

Таблиця 2.4

Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта», Київська філія в розрізі видів послуг протягом 2017-2020 років, тис. грн.

№ пор.	Назва показника	Роки			
		2017	2018	2019	2020
1	Письмова кореспонденція	13307,07	3573,68	15834,65	14592,1
2	Грошові перекази	4125,25	5524,72	5590,99	5387,32
3	Посилки	4537,77	4300,72	2476,01	1993,96
4	Періодичні видання	5087,81	6498,12	5750,73	4698,23
5	Доставка з інтернет - магазинів	11688,21	23159,33	34504,4	46596,48
6	Торгівельна діяльність	15270,23	10041,94	5431,24	4325,99
7	Зберігання вантажу	3368,96	3450	3839,82	4179,99
8	Послуги електрозв'язку	206,27	300,6	1837,04	1627,08
9	Інші послуги	2062,63	2209,89	4712,41	1935,35
10	Загальна сума	58754,2	59059	79571,29	85324,5

Джерело: сформовано автором на основі офіційної документації ТОВ «Нова Пошта», Київська філія

В табл. 2.4 представлені показники статті доходів. Так, аналізуючи дані з таблиці можна помітити щорічне збільшення загальних доходів.

За аналізований період - 2017-2020 роки, прибуток отриманий від основної діяльності проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта», Київська філія (Додаток Ж). Перевагами компанії є надання якісних послуг та обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. Гнучка цінова політика допоможе компанії розширити частку в сегменті та впровадити нові види послуг. важливим фактором є те, що ТОВ «Нова Пошта» - це досвідчений поштовий оператор.

Загрозливими факторами для ТОВ «Нова Пошта», Київська філія є поява нових конкурентів більш привабливих для клієнтів. Тому, ТОВ «Нова Пошта», Київська філія потрібно постійно удосконалювати свої технології для збереження конкурентоспроможності.

Можливостями для ТОВ «Нова Пошта», Київська філія є ефективна маркетингова діяльність компанії (розширення ринку, модернізація обладнання, комп'ютерні технології).

Недоліками для ТОВ «Нова Пошта», Київська філія є фірми-конкуренти з сучасними технологіями.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта», Київська філія визначив, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку послуг з експрес-доставки товарів.

ТОВ «Нова Пошта», Київська філія необхідно використовувати ефективну рекламну компанію з допомогою різних носіїв реклами, це допоможе компанії ознайомити клієнтів з послугами.

До «вузьких» місць комунікаційної політики, які безпосередньо впливають на якість надання послуг компанії «Нова Пошта» відносяться низький показник «Черга» та заміна окремих посад для кожного процесу роботи на універсальну посаду.

Черга у відділеннях - це один з головних негативних факторів, який впливає на лояльність клієнтів та якість обслуговування, а також є важливим елементом комунікаційної політики. Загалом, причинами черги можуть бути декілька факторів: збільшення обсягів вантажообігу (святкові дні, акції

в великих інтернет- магазинах, сезонний попит; нестабільна епідеміологічна ситуація в країні) , некваліфікований персонал, неефективне використання ресурсів компанії.

Найактуальнішою причиною черг у відділеннях на 2020-2021 роки стала епідеміологічна ситуація в країні. Компанія слугувала як стратегічне підприємство з доставки медичних масокта респіраторів, рукавиць, медичних обладнань та антисептиків.

Також збільшився вантажообіг у зв'язку з закриттям всіх магазинів, окрім магазинів першої необхідності. Всі покупки здійснювалися в інтернет-магазинах та доставлялися Новою Поштою.

За вимогами санітарних норм під час пандемії у відділеннях заборонено одночасно знаходитись більше ніж 2 людини на касира-оператора, відстань між людьми повинна складати 1,5 метрів. Ці умови значно впливають на швидкість обслуговування клієнтів та показник «Черга». На рахунок другої проблеми, у 2021 році компанія об'єднала посади касира-оператора та сканувальника- приймальника в одну-фахівець оператор. Метою цього рішення було бажання компанії бачити універсального співробітника, який може та знає все. Але будь-яка справа повинна мати розподіл праці. Адже ефективність людини, яка зосереджена на конкретних задачах набагато більша, ніж у випадку, коли людина повинна слідкувати і виконувати всі процеси.

Враховуючи те, що компанія не забезпечила навчання універсальним навичкам та часом на переналадження роботи, якість виконання обов'язків кожного співробітника значно погіршилася.

Головними проблемами нововведення для приймальників-сканувальників стало: помилкове ведення документації (чеки, касові документи), що в разі перевірок податкової служби компанія сплачує великі штрафи, невміння користуватися програмами (невірне оформлення верифікацій, невірне оформлення товаро-транспортних накладних тощо), що знов є загрозою штрафів від податкової служби і зниження рейтингу як

самого відділення, так і всієї компанії, невміння працювати з касою, а саме з грошима (розбіжність кількості грошей в касі з обліковою сумою)-під загрозою, в першу чергу, керівник та старший касир відділення.

Для касирів-операторів: неякісне пакування вантажу, результатом чого є пошкодження посилок, помилкова видача посилок, що спричиняє незадоволення клієнтів та зниження конкурентних переваг, неефективне завантаження та розвантаження машини, що є причиною втрати часу та невірне, небезпечне розташування кліток і боксів в машині, знову ж таки що є загрозою пошкодження вантажу, малодосвідченість в прив'язці посилок та їх сортуванні несе за собою додатковий час на пошук та видачу посилок. А це одна з найголовніших показників якості та ефективності комунікаційної політики компанії. Черга у відділенні рахується наступним чином: одна людина не повинна очікувати більше 5 хвилин, та на кожного оператора не більше 2 осіб.

При аналізі діяльності підприємства важливим також є фінансовий аналіз (на основі балансу та звіту про фінансову діяльність, що розміщені у Додатку И). Проаналізуємо основні показники інвестиційної привабливості компанії, а саме: показники фінансової стійкості; показники ділової активності; показники рентабельності. Результати фінансового аналізу подано у Додатку К.

Проаналізуємо отримані значення показників та їх динаміку. Значення коефіцієнта платоспроможності коливається в межах норми ($> 0,5$), що свідчить про фінансову незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Значення коефіцієнта фінансування є меншим одиниці, проте має тенденцію до збільшення, що є негативним. Показники ділової активності компанії демонструють швидкість використання залучених ресурсів. Показники рентабельності є найважливішими характеристиками фактичного середовища формування прибутку і доходу підприємства. Коефіцієнт рентабельності активів характеризує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства і має тенденцію до збільшення. Це

свідчить про зростання попиту на продукти компанії. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) має тенденцію до зростання за 2018-2020 роки, що свідчить про ефективне використання власного капіталу підприємства. Коефіцієнт рентабельності діяльності демонструє незначне зменшення у 2019 році проте знаходиться в межах норми. Коефіцієнт рентабельності продукції демонструє поступове зростання за досліджуваний період та свідчить про ефективність діяльності підприємства.

На основі проведеного фінансового аналізу можна зробити висновок, що фінансові показники компанії є позитивними. Більшість значень знаходиться в межах норми, для компанії характерним є економічний розвиток та стійке положення на ринку. Для забезпечення фінансової стабільності необхідно вдосконалювати діяльність компанії на основі перспективних напрямків діяльності.

Таким чином, можна дійти висновку про те, що феномен комунікаційна діяльність поки що не отримав чіткого положення в структурі об'єктно-предметного поля соціальнокомунікаційного знання. Існують різні науково-теоретичні наголоси у застосуванні поняття комунікаційна діяльність, як в його змістовному наповненні, так і у конкретно-практичному застосуванні. Тому виникає потреба у проведенні подальших досліджень комунікаційної діяльності, визначенні дослідницького інструментарію задля досягнення системного пояснення цього явища в теорії соціальних комунікацій.

Компанії доцільно збільшувати кількість клієнтів та підтримувати ефективну взаємодію з ними. Для підтримки зростання та розвитку компанії необхідно постійно розширювати кадровий склад компанії кваліфікованими розробниками. Для цього доцільно забезпечувати ефективність та вдосконалювати маркетингові комунікації в сфері HR. Як відомо, більшість спеціалістів у компанії постійно розвиваються, навчаються новим технологіям. Проте, з іншого боку існують ризики втрати таких спеціалістів, оскільки вони стають все більш затребуваними. Існуюча та досить поширена

практика підписання строкових контактів, погано себе зарекомендувала. По-перше: репутація компанії може знизитися; а по друге: спеціаліст, який працює лише за примушенням «цінного документу», не завжди буде надавати якісну зроблену послугу. Побудова HR-бренду в цьому контексті стає однією із конкурентних переваг.

Так, починаючи вже з самого процесу відбору і набору кадрів, варто приділити чимало уваги комунікаціям з потенційними працівниками. Маркетингові комунікації на даному етапі покликані забезпечити ознайомлення із філософією компанії, її місією, умовами праці тощо – з одного боку; та визначення особливостей впливу на підвищення лояльності до компанії майбутніх працівників - з іншого. Одним із шляхів досягнення цієї цілі є забезпечення ефективності функціонування комплексу маркетингових комунікацій. Доцільним при цьому буде застосування інтегрованого підходу.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «НОВА ПОШТА», КИЇВСЬКА ФІЛІЯ

3.1. Формування програми заходів вдосконалення комунікаційної політики на підприємстві

Успішна діяльність ТОВ «Нова Пошта» вимагає проведення ефективної комунікаційної політики. Вона сприяє підвищенню поінформованості клієнтів, як результат, дає змогу досягти бажаної зворотної реакції. Здійснення підприємством комунікаційної програми вимагає значних затрат коштів. Досвід показує, що часто їх витрачання не завжди призводить до досягнення тих цілей, які ставляться перед засобами комунікацій. Насамперед це стосується рекламних заходів, стимулювання збуту. Інакше кажучи, рівень ефективності витрачених коштів на проведення комунікаційних заходів буває невисоким. У зв'язку з цим виникає проблема правильного, об'єктивного оцінювання ефективності політики.

У розділі 2 випускної кваліфікаційної роботи було встановлено, що ефективними та найуращими засобами комунікаційної політики у ТОВ «Нова Пошта» є реклама на власному транспорті та сайт компанії.

Просування сайту засноване на роботі з ключовими факторами, що впливають на ефективність продажів: веб-дизайн; наповнення сайту; зворотній зв'язок з клієнтами; правильні цільові сторінки; структурування та навігація. Застосування різного роду моделей в плануванні комунікаційної політики у ТОВ «Нова Пошта» призведе до зниження невизначеності та ризиків при прийнятті рішень, орієнтованих на досягнення загальносистемних цілей.

Отже, вважаємо доречним сформулювати програму заходів комунікаційної політики ТОВ «Нова Пошта» на 2021 р. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Програма заходів комунікаційної політики
у ТОВ «Нова Пошта», Київська філія на 2021 р.**

№ пор	Напрямок формування	Види робіт (заходів)	Термін виконання	Контроль виконання
1	Просування сайту та його оптимізація	Наповнення сайту інформацією не лише про показники діяльності, але й про участь у заходах, їх організацію, а також про організовані заходи	березень	Фахівець маркетингу з
		Постійне удосконалення сайту та спрощення отримання інформації для клієнта	протягом року	Фахівець маркетингу з
2	Реклама	Розробка електронного інформаційного рекламного банера	березень	Керівник підрозділу дизайну та рекламної продукції
		Розміщення рекламного банера	квітень-грудень	Фахівець маркетингу з
3	Організація розважальних заходів (в якості співорганізатора)	Участь у заходах в якості співорганізатора	систематично протягом року	Директор відділення, маркетолог
4	PR-заходи	Організація заходів благоустрою території місцевих громад в зоні житлової забудови	березень-квітень, жовтень-листопад	Директор відділення, фахівець маркетингу з головний бухгалтер
		Участь в організації семінару ТОВ «Нова Пошта» «Робоча техніка та обладнання для модернізації житлового приміщення»	квітень-грудень	Директор відділення, головний бухгалтер
5	Просування в соціальних мережах	Наповнення сторінки новими фото- та відеоматеріалами, додавання анонсів	систематично протягом року	Фахівець маркетингу з
6	Управління чергами у відділенні	Удосконалення комунікаційного процесу між оператором і клієнтом	квітень	Директор відділення
7	Формування HR-бренду компанії	З метою вдосконалення комунікаційної політики доцільно враховувати інтеграцію відділів маркетингу та HR.	протягом року	Директор відділення

Джерело: сформовано автором

Проте варто зазначити, що сформовану програму заходів комунікаційної політики необхідно корегувати в міру отримання актуальної інформації в залежності від інформації, яка надходить до керівника: наявність чи відсутність коштів на здійснення заходів; анонси інших виставок чи семінарів, в яких варто прийняти участь та інформації про які на момент тактичного планування не було; отримання нової інформації про майбутні розважальні заходи, які необхідно анонсувати на сайті та в соціальній мережі тощо.

Таким чином, на сьогоднішній день необхідність поточних коригувань планових завдань комунікаційної політики ТОВ «Нова Пошта», Київська філія є науково- обґрунтованим наслідком непевного характеру протікання господарської діяльності на підприємстві в умовах мінливості ринкових умов господарювання.

З метою вдосконалення комунікаційної політики в контексті формування HR-бренду компанії доцільно враховувати інтеграцію відділів маркетингу та HR.

Як вже було зазначено раніше, у ТОВ «Нова Пошта», Київська філія заплутана чітка ієрархія, хоча всі підрозділи взаємодіють між собою і спрямовують свою діяльність на досягнення спільних цілей. З метою вдосконалення комунікаційної політики вважаємо актуальним вдосконалювати роботу не лише відділу маркетингу в ТОВ «Нова Пошта», Київська філія, а й HR-відділу, адже саме взаємодія та координація діяльності цих відділів забезпечує ефективну комунікаційну політику на підприємстві в цілому.

Для підвищення ефективності діяльності HR-відділу та відділу маркетингу пропонуємо впроваджувати Agile-підходи (від англ. «agile» - гнучкий).

Методологія Agile була створена як підхід до розробки програмного забезпечення, щоб позбавитись зайвих операцій, підвищити прозорість процесів та отримати можливість швидко задовольняти змінні потреби

клієнтів. Agile суттєво відрізняється від традиційного каскадного методу і передбачає роботу короткими циклами. Завдяки цій методиці підвищується ефективність командної роботи та швидкість впровадження інновацій.

В ТОВ «Нова Пошта» проєктні команди використовують Agile для організації процесів розробки програмного забезпечення. Ми пропонуємо впроваджувати спрощену версію Agile в роботу відділів маркетингу та HR для удосконалення комунікаційної політики, використовуючи головні принципи, проте не намагаючись впроваджувати всі інструменти.

Про готовність ТОВ «Нова Пошта», Київська філія до впровадження Agile в роботу відділів, а не лише проєктних команд свідчать наступні факти:

- невеликі розміри відділень та чисельність персоналу у відділі HR і маркетингу забезпечать ефективність запропонованого підходу, адже в менших командах процес комунікації відбувається простіше.
- відсутність ієрархії в компанії, високий рівень корпоративної культури та наближення компанії до моделі бірюзових організацій відповідає базовим принципам роботи Agile.
- результат виконаного завдання в ТОВ «Нова Пошта», Київська філія важливіший за документацію та бюрократичні процедури.

ТОВ «Нова Пошта», Київська філія готова до змін та вдало адаптується до негативних зрушень в зовнішньому середовищі. Розглянемо детально особливості впровадження Agile у відділ маркетингу та у відділ HR ТОВ «Нова Пошта». Для імплементації Agile в роботу HR відділу компанії будемо використовувати інструменти Scrum: Робота спрінтами – короткострокові періоди 2-4 тижня. Поступове виконання задач та постійне формування нових забезпечить логічну побудову бренду ТОВ «Нова Пошта».

Проведення щоденних 5-10 хвилинних зустрічей на яких обговорюється прогрес та існуючі проблеми комунікаційної політики.

Scrum -дошка використовується для візуалізації виконуваної роботи та може бути ефективно застосована під час процесу рекрутингу. Scrum- дошка передбачає розміщення та демонстрацію роботи, яку веде кожен працівник

відділу. Scrum-дошка використовується для візуалізації процесів, які представляються поетапно, наприклад «Зробити», «В процесі», «Готово». Таким чином всі члени команди розуміють на якому етапі знаходиться завдання комунікаційної політики і де виникають «вузькі» місця.

Впровадження Agile передбачає відмову від традиційної річної оцінки працівників. Робочий процес кожного члена команди є відкритим, контроль виконаної роботи відбувається на коротких зустрічах. Співробітники відкриті до зауважень та змін.

Таким чином впровадження Agile-інструментів в HR відділ забезпечить взаємозамінність в команді. Учасники команди зможуть «підхвтити» проблемну задачу, якщо колеги не здатні приділити їй увагу. Рішення будуть прийматись колективно, важлива думка всіх членів команди, при цьому кожен має достатньо повноваження для пропонування власних ініціатив. Методи Agile дозволять співробітникам ТОВ «Нова Пошта» розвиватись завдяки вирішенню більш складних завдань, тісній взаємодії, зворотному зв'язку та самовдосконаленню.

Впровадження Agile в маркетинг також має свою специфіку. Розглянемо особливості імплементації Agile в організацію роботи відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта», Київська філія.

Варто зазначити, що загалом Agile-маркетинг – це неперервний пошук нових рішень та можливостей в реальному часі на основі даних та аналітики. Такий маркетинг побудований на принципах оперативного тестування, оцінки отриманих результатів та відповідної реакції. Для запровадження Agile в роботу відділу маркетингу ТОВ «Нова Пошта», Київська філія пропонуємо використовувати такі ж інструменти як і в HR відділі, але в контексті маркетингових задач комунікаційної політики (заходи, виставки, спонсорство та ін.).

В умовах постійного вдосконалення інструментів комунікаційного процесу та збільшення контактів з аудиторією підходи до формування комплексу маркетингових комунікацій також потребують вдосконалення. Як

вже було зазначено в аналіз маркетингових комунікацій ТОВ «Нова Пошта», інструменти маркетингових комунікацій компанії не є достатньо інтегрованими. З метою забезпечення ефективності комплексу комунікаційного процесу ТОВ «Нова Пошта» за принципами Agile пропонуємо формувати спринти за підходом HIDA (від англ. «Hypothesis» - гіпотези, «Action» - дії, «Data» - дані, «Insights» - висновки): гіпотези – команда генерує ідеї щодо вдосконалення рекламних заходів, нових інструментів, які можна впровадити; дії – застосування запропонованих гіпотез, тестування; дані – збір статистичних даних відповідної реакції цільової аудиторії; висновки – перевірка командою отриманих результатів, порівняння їх з очікуваними.

Даний процес в ТОВ «Нова Пошта», Київська філія повинен бути безперервним. Це забезпечить підвищення ефективності комплексу комунікаційного процесу та підвищить рівень інтеграції інструментів. При цьому потрібно зауважити, що довжина одного циклу має бути один-два тижні. Гіпотези доцільно формувати за SMART підходом.

Scrum-дошка в системі управління комунікаційною політикою може використовуватись як інструмент формування короткострокового контент-плану. Це дозволить оперативно додавати нові ідеї до списку вже поставлених завдань та слідкувати за процесом виконання.

Для забезпечення максимальної ефективності Agile в комунікаційній політиці необхідно: детально дослідити цільову аудиторію; при формуванні іміджу ТОВ «Нова Пошта» узгоджувати вимоги та вподобання цільової аудиторії з місією та баченням компанії; бути готовими швидко впроваджувати нові інструменти. В результаті проведеного у другому розділі аналізу активності ТОВ «Нова Пошта» в соціальних мережах було визначено, що реакція цільової аудиторії є слабкою. Для підвищення взаємодії з цільовою аудиторією альтернативними варіантами є створення чат-ботів та впровадження ситуаційного маркетингу в діяльність. Впровадження Agile в управлінні комунікаційною політикою ТОВ «Нова Пошта», Київська філія

дозволить: підвищити ефективність інструментів маркетингових комунікацій без значного збільшення витрат; формувати міжфункціональні групи, що забезпечить узгодженість командної роботи та постійний обмін інформацією; швидко реагувати на реакцію цільової аудиторії та зміни в зовнішньому середовищі ТОВ «Нова Пошта».

Все вище зазначене дозволить будувати ефективну комунікаційну політику з клієнтами та підвищити лояльність до HR-бренду компанії. Тобто Agile підходи до організації у ТОВ «Нова Пошта», Київська філія дозволять однаково ефективно проводити маркетингову комунікаційну діяльність як на українському ринку експрес-доставки, так і в міжнародному середовищі.

Для організації роботи відділів за методологією Agile пропонуємо впроваджувати в роботу спеціалізоване програмне забезпечення для організації роботи Agile-команд. Програма дозволить використовувати перераховані вище інструменти Agile у web-режимі, планувати та розподіляти задачі, контролювати процес їх виконання.

Для вибору програми, яку доцільно використати в ТОВ «Нова Пошта», Київська філія розглянемо три найпопулярніші варіанти (табл. 3.2). Для вибору програми проаналізуємо переваги та недоліки розглянутих варіантів та співставимо їх з особливостями роботи ТОВ «Нова Пошта».

За своїм функціоналом програми є подібними – всі вони спрямовані на забезпечення максимально ефективної організації роботи Agile-команд. Кожна з програм пропонує широкий спектр інструментів та надає можливості як для великих так і для малих команд. Проте для «VersionOne» та «RallySoftware» характерним є складний інтерфейс.

Впровадження цих програм призведе до збільшення часових та фінансових затрат на навчання персоналу. Це не є доцільним, адже в пріоритеті максимально швидка адаптація команд та імплементація Agile-підходів. При наборі аналогічних інструментів «Jira» має ряд переваг. Однією з таких є можливість підтримки програми на мобільних засобах.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика програмного забезпечення для роботи Agile-команд у ТОВ «Нова Пошта», Київська філія

№ пор	Програма	«Jira Software»	«VersionOne»	«RallySoftware»
1	Ліцензія	Ліцензія	Ліцензія, безкоштовний період	Ліцензія
2	Ціна	7 у.о. за користувача, якщо команда більше 10 осіб	29 у.о. за користувача в місяць	Безкоштовно до 10 користувачів, якщо більше – 245 у.о.
3	Платформа	Web- Based/Installed	Web-Based	Web-Based
4	Користувачі	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес; некомерційні організації	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес; некомерційні організації	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес.
5	Декілька проєктів	Повна підтримка	Повна підтримка	Повна підтримка
6	Перегляд дошки задач	Присутній	Присутній	Присутній
7	Рoadмапінг	Відсутній	Повна підтримка	Повна підтримка
8	Ролі користувачів	Відсутні	PO, SM, Team Member, Stakeholder, plus custom roles	PO, SM, Team Member,
9	Переваги	Велика кількість користувачів. Підтримка багатьох мов. Можливість користуватись на мобільних пристроях.	Безкоштовний пробний період для команд до 10 осіб. Забезпечує підтримку роботи крос-функціональних команд, широкий вибір інструментів планування.	Забезпечує підтримку роботи крос-функціональних команд, широкий спектр інструментів для менеджменту.
10	Недоліки	Недостатньо широкий спектр інструментів менеджменту.	Складний інтерфейс, відсутність можливості працювати з мобільних пристроїв. Достатньо важко швидко включити команду в роботу та максимально ефективно використовувати інструмент.	Складний інтерфейс, відсутність простого механізму роботи з завданнями; відсутність можливості використання на мобільних пристроях.

Джерело: сформовано автором

Так як в ТОВ «Нова Пошта», Київська філія високий рівень лояльності до співробітників, компанія забезпечує для них максимально комфортні умови праці і дозволяє іноді працювати віддалено, фіксованого часу перебування в офісі також не має. Тому для співробітників важливим є можливість постійно бути на зв'язку та розуміти як просуваються робочі процеси. Важливою перевагою також є можливість інтеграції «Jira» з програмами, що вже використовує ТОВ «Нова Пошта», Київська філія.

Таким чином пропонуємо обрати «Jira Software» для впровадження в роботу підрозділів ТОВ «Нова Пошта». «Jira Software» – це інструмент для управління Agile-проектами, що підтримує Scrum та Kanban методики. В комплекті «Jira Software» пропонується повний набір Agile-інструментів, що допоможе командам легко організувати свою роботу за Agile.

Програма підходить для створення та координації спринтів. За допомогою «Jira Software» можна налаштовувати тип задач, автоматично оновлювати задачі на основі виконання інших задач. Програма дає уявлення про загальний стан роботи та ступінь виконання завдань у колег. За допомогою інструменту «Wallboard» можна створювати інформаційні панелі, а за допомогою фільтрів знаходити назначені конкретному співробітнику задачі та інші актуальні дані.

Таким чином кожен член команди може легко орієнтуватись в ході роботи та легко підготуватись до обговорення на планових зустрічах.

Програма дозволить створювати персоналізовані Scrum-дошки, які будуть відповідати реальним робочим процесам в командах та дозволять контролювати процес виконання задач (рис.3.1). За допомогою «Jira Software» можна також формувати звіти, що показують аналіз виконаних завдань. Окрім того для аналізу роботи команд можна використовувати такі інструменти як: діаграми згорання задач, діаграми швидкості команди, контрольні графіки. Це значно полегшить та прискорить комунікаційний процес. Єдине програмне забезпечення для організації роботи за Agile-

практиками у відділі маркетингу та HR відділі дозволить легко координувати роботу між ними та узгоджувати дії з метою досягнення спільних цілей.

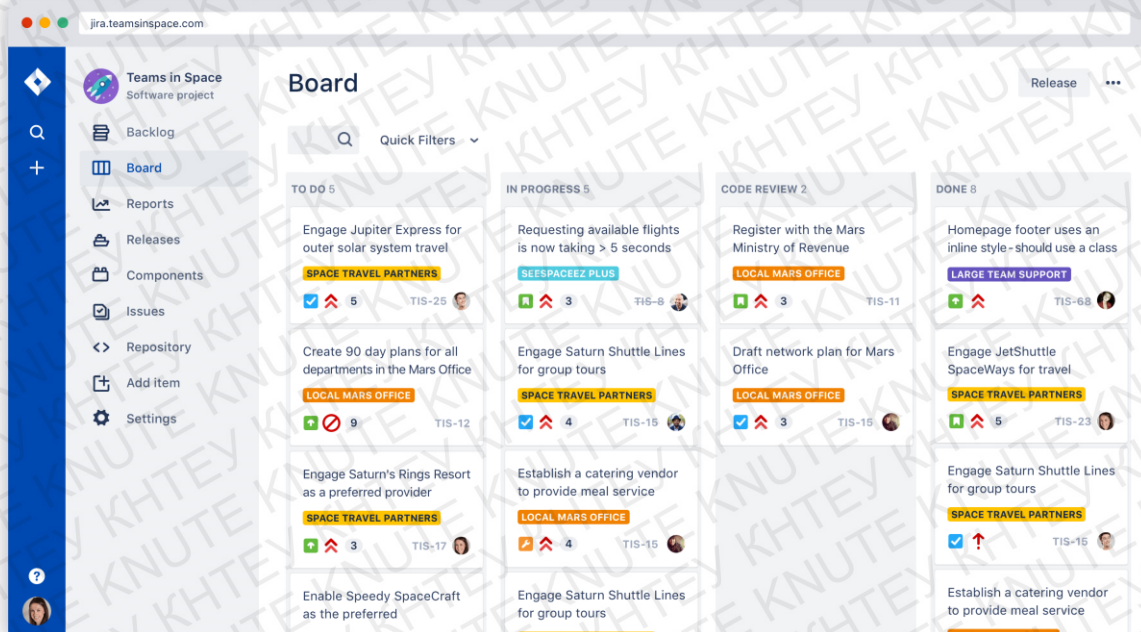


Рис. 3.1 Приклад Scrum-дошки в «Jira Software»

Таким чином головними перевагами використання обраного програмного забезпечення для організації впровадження Agile-підходів в роботу підрозділів маркетингу та HR є:

- забезпечення ефективного використання інструментів Agile в роботі підрозділів;
- забезпечення координації роботи підрозділів з метою узгодження дій спрямованих на формування ефективного HR-бренду;

Постійна координація стану виконання робіт за рахунок web-платформи. Як вже було зазначено раніше організаційне середовище ТОВ «Нова Пошта», Київська філія є сприятливим до впровадження Agile-практик. Тому очікується, що імплементація даного підходу в роботу HR-відділу та відділу маркетингу не займе багато часу і не потребує значних ресурсних затрат.

Проте, як і будь-яка інша організаційна інновація, даний підхід потребує навчання персоналу. В межах впровадження проекту пропонуються

наступні етапи підготовки персоналу: експрес-курс по Scrum (під час курсу відбудеться ознайомлення з основними інструментами та принципами методології); планування робіт за Agile (буде розглянуто як команди будуть планувати та виконувати свої завдання за допомогою Agile); ознайомлення з програмним забезпеченням (буде продемонстровано та пояснено як налаштувати програму, формувати дошки, завантажувати історії).

3.2. Оцінка ефективності від впровадження запропонованих заходів вдосконалення комунікаційної політики на підприємстві

Оцінюючи ефективність від впровадження запропонованих заходів зупинемося на імплементації Agile. В першу чергу, процес розробки має бути гнучким та готовими до змін, але в той самий час слідувати за наміченим планом. Найвищим пріоритетом є задоволення потреб замовника, усіх його побажань та вимог до структури та функцій проекту, а для запобігання непорозуміннь необхідно побудувати ефективні комунікації на постійній (або періодичній) основі з акцентом на те, що клієнт завжди правий. Серед інших критеріїв слід відзначити схвальне ставлення до змін, навіть на заключних стадіях розробки. Як правило, розробка у рамках Agile надає можливість замовнику отримати якісний продукт у визначений термін часу. Для оцінки ефективності будь-якого інструменту необхідно визначити набір критеріїв. З точки зору організації процесу можна виділити leading та lagging критерії. Перші відносяться до процесу розробки та дозволяють оцінити якість продукту, якість планування, ефективність роботи команди тощо, до цієї групи віднесемо: - покриття тестами (функціональними, Unit, інтеграційними); - відсоток автоматичних тестів для релізу; - відсоток закінчених задач відносно до запланованих; - кількість виправлених дефектів за одиницю часу (тиждень, місяць тощо); - відсоток пройдених тестів відносно загальної запланованої їх кількості; До другої групи віднесемо

критерії, що дозволяють оцінити якість продукту, наданого замовнику, а саме – кількість знайдених та виправлених дефектів та все, що пов’язане з цим: - відсоток виправлених дефектів (hot fixes) за фіксований проміжок часу; - кількість дефектів, що не були виправлені за фіксований проміжок часу та призвели до конфліктів із замовником; швидкість із якою виправляються дефекти – час від появи дефектів до виправлення їх в робочому коді; - відношення кількості дефектів, що були виявлені на етапі розробки до кількості дефектів, що були виявлені замовником (користувачем). Тестування на різних етапах розробки дозволяє підвищити якість кінцевого продукту, за рахунок виявлення та усунення помилок як в коді, так й в дизайні.

Для визначення інвестицій, які потребує Agile-проект комунікаційної політики розрахуємо складові витрат. Для впровадження програми «Jira Software», яку було обрано, необхідно купувати ліцензію терміном на 3 роки. Вартість ліцензії на 15 користувачів (працівники відділів маркетингу та HR) становить 140 у.о. Для проведення розрахунків будемо враховувати поточний курс долара станом на травень 2021 року (1 дол.США = 26,6 грн).

$$140 \times 26,6 \times 12 \times 3 = 134064 \text{ грн.}$$

Курс з Agile для команд дозволить швидко впровадити підходи в роботу команд, систематизує знання. Пропонуємо обрати курс від організації Scrum Україна. Вартість курсу становить 250 у.о.

Для встановлення програмного забезпечення найм додаткових технічних спеціалістів не потрібен, так як в компанії вже є системні адміністратори, які зможуть забезпечити технічну підтримку впровадження програми. Загальна структура витрат подана в таблиці 3.2. Таким чином можемо сума первісних інвестицій необхідних для проекту: 140714 грн.

Отже, очікувані переваги від впровадження Agile-підходів в роботу відділу маркетингу наступні: підвищення ефективності роботи відділу маркетингу та інструментів комунікаційної політики; формування HR-бренду компанії та підвищення лояльності до нього; інтеграція інструментів

комплексу маркетингових комунікацій; підвищення активності цільової аудиторії в соціальних мережах та показників конверсії сайту; зростання рентабельності витрат на маркетингові комунікації.

Таблиця 3.2

Витрати компанії на впровадження Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу та HR-відділу у ТОВ «Нова Пошта», Київська філія

№ пор	Стаття витрат	Сума, грн.
1	Купівля ліцензії програми строком на 3 роки, грн	134064
2	Витрати на навчання персоналу, грн	6650
Всього		140714

Джерело: розраховано автором

Очікувані переваги від впровадження Agile-підходів в роботу HR-відділу: підвищення ефективності роботи відділу; прискорення процесів комунікаційної політики; підвищення кваліфікації персоналу в аспектах комунікаційної політики; узгоджені дії відділу маркетингу та HR-відділу з метою підвищення лояльності до HR-бренду компанії. Очікуване зростання показників конверсії пов'язано не лише зі збільшенням кількості відвідувачів сайту, а за рахунок збільшення кількості операцій по перевезення вантажу та кореспонденції. (табл.3.3.)

Таблиця 3.3

Прогнозована зміна показників конверсії сайту після запровадження Agile підходу (в розрахунку на місяць жовтень 2021 р)

№ пор	Показник	Значення до впровадження	Очікуване значення після впровадження	Відхилення
1	Кількість відвідувачів сайту за місяць, ос.	15000	20000	+ 5000
2	Кількість залишених заявок, шт.	139	145	+ 6
3	Конверсія залишених заявок у %	0,92	0,725	- 0,195
4	Кількість замовлення послуг, ос.	4	10	+ 6
5	Конверсія операцій з доставки %	1	6,9	+ 5,9
6	Конверсія відвідувачів у залучених співробітників у %	0,027	0,05	+ 0,023

Джерело: розраховано автором

Формування бренду роботодавця дозволить зацікавлювати та залучати кваліфікованих працівників. Вдосконалення комплексу маркетингових комунікацій компанії сприяє також формуванню відносин з клієнтами, появи нових клієнтів та збільшенню продажів. Застосування запропонованого підходу дозволить підвищити ефективність та оперативність підбору персоналу, збільшити показники рентабельності витрат на маркетингову діяльність та пошук персоналу.

Ефективність впроваджених заходів полягає в збільшенні прибутку ТОВ «Нова Пошта», Київська філія за рахунок збільшення кількості проєктів, у зв'язку з розширенням діяльності компанії, зростанням та розвитком людських ресурсів компанії. Наявність в достатній кількості фінансових та людських ресурсів, в свою чергу, забезпечить зростання інноваційної активності компанії.

Загалом в середньому компанія приймає близько 4 розробників в штат протягом місяця. Припустимо, що запроваджені заходи дозволять підвищити цей показник до 12 осіб. Над одним проєктом в залежності від складності та об'єму запланованих робіт працює близько 5-6 осіб. Таким чином найм 12 співробітників дозволить взяти до розробки 2 нові проєкти. Під проєктом мається на увазі нові або удосконалені напрямки роботи ТОВ «Нова Пошта» або окремі заходи комунікаційної політики. Оплата роботи розробників становить 15 у.о. на годину. Таким чином можемо розрахувати очікуваний прибуток.

Таблиця 3.4

Розрахунок очікуваного прибутку для ТОВ «Нова Пошта»

№ пор	Показники	Значення
1	Кількість розробників, ос.	12
2	Кількість нових проєктів	2
3	Орієнтовна тривалість роботи над проєктом, год.	250
4	Орієнтовна вартість одного проєкту	655470
5	Очікуваний прибуток від впровадження	1310940

Джерело: розраховано автором

Таким чином, дохід від інвестицій становитиме 1310940 грн., а чистий грошовий потік: $1310940 - 140714 = 1170\,226$ грн.

Для оцінки ефективності запропонованого проекту будемо розраховувати наступні показники:

- індекс прибутковості (PI);
- термін окупності інвестицій (T);
- коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI).

1. Індекс прибутковості свідчить про величину доходу, яка припадає на одиницю витрат. Розрахуємо цей показник у формулі 3.1:

$$PI = \frac{P}{IC} = \frac{1170226}{140714} = 8,32 \quad (3.1)$$

$PI > 1$, отже проект приймається.

2. Термін окупності інвестицій дозволяє визначити період за який інвестиції окупляться (формула 3.2).

$$T = \frac{IC}{P} = \frac{140714}{1170226} = 0,12 \text{ року} \quad (3.2)$$

Отриманий показник свідчить, що інвестиції в проект, який імплементують у ТОВ «Нова Пошта» за технологією Agile окупляться протягом півтора місяця. Отже даний інвестиційний проект матиме короткий термін окупності.

3. Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій дозволяє визначити рентабельність проекту (формула 3.3)

$$ROMI = \frac{P - IC}{IC} = \frac{1170226 - 140714}{140714} = 7,32 \quad (3.3)$$

Згідно отриманого результату рентабельність проекту є дуже високою. Занесемо отримані результати обрахунку показників прибутковості проекту до таблиці 3.5.

Отже на основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що проект є рентабельним та швидко принесе прибуток ТОВ «Нова Пошта», Київська філія.

Таблиця 3.5

**Показники прибутковості проєкту ТОВ «Нова Пошта», Київська
філія**

№ пор	Показник	Значення
1	Індекс прибутковості (PI)	8,32
2	Термін окупності інвестицій (Т), роки	0,12
3	Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROMI), %	7,32

Джерело: розраховано автором

Можна зробити висновки, що запропоновані заходи щодо впровадження Agile-підходів до організації роботи відділів маркетингу та HR в ТОВ «Нова Пошта», Київська філія не потребують значних фінансових витрат, проте сприятимуть підвищенню ефективності діяльності компанії та зростанню інноваційного потенціалу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій щодо управління комунікаційною політикою підприємства. Відповідно до поставлених у вступі завдань було досліджено, розкрито та обґрунтовано наступне:

1. Висвітлено сутність, особливості та значення комунікаційної політики в управлінні підприємством шляхом опрацювання літературних джерел. Встановлено, що комунікаційна політика – безперервна управлінська діяльність суб'єкта владних відносин з розподілу комунікаційних ресурсів (інформація, умови, чинники, сукупність методів і засоби її розповсюдження) для підвищення ефективності функціонування організації

2. Ознайомлено із методичними підходами щодо оцінювання комунікаційної політики підприємства та доведено, що оцінка ефективності засобів комунікаційної політики є доволі важливою проблемою, вирішення якої дозволить підвищити результативність діяльності. В її вирішенні важлива роль належить покращенню інформаційного забезпечення розрахунків показників ефективності.

3. Проаналізовано систему управління комунікаційною політикою ТОВ «Нова Пошта», Київська філія за допомогою опрацювання звітності та загальної інформації про діяльність підприємства. Комунікаційна політика ТОВ «Нова Пошта», Київська філія заснована на принципі застосування інтернет-технологій, що сприяє взаємодії з цільовою аудиторією в режимах онлайн та офлайн. Комунікаційна діяльність компанії спрямована на формування іміджу компанії як для потенційних клієнтів компанії, так і для ринку праці України. Жорстка конкуренція на ринку праці України обумовлює орієнтацію інструментів комунікації компанії на формування HR-бренду.

4. Оцінено ефективність комунікаційної політики підприємства. Проаналізувавши показники можна сказати, що 2019-2020 роки були грандіозними для компанії, адже кількість відділень збільшилася на 121,9% і зросла до 6061 од. по Україні, а кількість відправлень збільшилася на 47,2 % в кількості 313,6 млн. в порівнянні з попереднім роком. Розширення мережі відділень та кількості відправлень вказує на укріплення позицій компанії на ринку та високу конкурентоспроможність та ефективну комунікаційну політику. ТОВ «Нова Пошта», Київська філія продовжує поглинати всю сферу доставки та не залишає і однієї людини, яка не користується її послугами.

5. Сформовано програму заходів вдосконалення комунікаційної політики на підприємстві. Проте варто зазначити, що сформовану програму заходів комунікаційної політики необхідно корегувати в міру отримання актуальної інформації в залежності від інформації, яка надходить до керівника: наявність чи відсутність коштів на здійснення заходів; анонси інших виставок чи семінарів, в яких варто прийняти участь та інформації про які на момент тактичного планування не було; отримання нової інформації про майбутні розважальні заходи, які необхідно анонсувати на сайті та в соціальній мережі тощо. Ключовою пропозицією в програмі є впровадження Agile технології для роботи HR відділу та відділу маркетингу.

6. Оцінено ефективність від впровадження запропонованих заходів вдосконалення комунікаційної політики на підприємстві. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що проєкт є рентабельним та швидко принесе прибуток ТОВ «Нова Пошта», Київська філія. Крім того, запропоновані заходи щодо впровадження Agile-підходів до організації роботи відділів маркетингу та HR в ТОВ «Нова Пошта», Київська філія не потребують значних фінансових витрат, проте сприятимуть підвищенню ефективності діяльності компанії та зростанню інноваційного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аршевська М.В. Вибір інструментів комунікацій на основі комбінації їхніх видів: психологія сприйняття. Вісник Дніпропетровського Університету. Серія «Економіка» 2013. Випуск 7(1). С. 73-79.
2. Батракова Т.І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2015. № 1 (69), ч. 1 С.173.
3. Башинська І.О. Маркетингові комунікації інноваційно-активних промислових підприємств: формування, інтеграція, розвиток: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2012. 199 с.
4. Білявська Ю.В. Теорія організації : підручник. / Ю.В. Білявська, Н.В. Микитенко. – К.: КНТЕУ, 2019. – 360 с.
5. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств: дис.... д-ра екон. Наук: 08.00.04 / Сумський Державний Університет. Суми, 2011. 499 с.
6. Варцаба В. І., Дюлай Є. В. Маркетингова стратегія розвитку підприємства: елементи та етапи розробки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2014. Вип. 3. С. 106–110.
7. Войнаренко С.М. Комунікаційна політика підприємств у сучасних умовах. Вісник Хмельницького Національного Університету. 2011. №6. Т.2. С.51-54.
8. Гірняк В. В. Сучасні інструменти маркетингу в продажі підприємствоівських продуктів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 1. С. 55–58.
9. Гайтина Н.М., Ілляшенко Н.С. Новітні інструменти маркетингових комунікацій. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. За заг. Ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. – Суми: СумДУ, 2014. Т.2. С. 198-200.

10. Кашкіна Ю. Є. Сутність маркетингової політики комунікацій. *Управління розвитком*. 2014. № 15. С. 27–30.
11. Ковалева Д. К. Коммуникации в сфере підприємствоовских услуг. URL: <http://izdatelstvo.bgu.ru/epm/dl.ashx?id=1397>
12. Косенко А.В. Особливості управління маркетинговими комунікаціями на сучасному підприємстві. *Державне будівництво*. 2016. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2016-2/doc/2/01.pdf>
13. Круковська Н. Удосконалення маркетингової політики комунікацій засобами брендингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 2. С. 71–73. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/071-073.pdf
14. Кузик О. В. Вплив економічної кризи на маркетингову комунікаційну політику вітчизняних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24. С. 246–252.
15. Лютий І. О., Солодка О. О. Підприємствоівський маркетинг. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 776 с.
16. Міщенко В., Крилова В., Ніконова М. Комунікаційна політика центрального підприємства. *Вісник Національного підприємства України*. 2015. № 1. С. 6–10.
17. Маслова Н. О., Карпенко Є. О. Сучасні інструменти маркетингових комунікацій підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 792–795.
18. Міронова Ю.В., Кагляк О.О., Пітик О.В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. *Вісник Хмельницького Національного Університету. Економічні науки*. 2016. №1. С.207-214.
19. Міронова Ю.В., Кухар А.В., Роїк О.М., Кагляк О.О. Пріоритетні напрямки вдосконалення комунікаційних процесів на вітчизняному підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 109. С. 193–206.

20. Мокляк М. В., Литвин І. В., Ярмош Г. В. Маркетингові комунікації комерційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. № 10 (2). С. 107–110.
21. Новикова Н.В., Черненко С.В. Організація інтегрованих маркетингових комунікацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес: збірник наукових праць. 2014. №1(9). С. 130.
22. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта»: веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua/>
23. Охрименко Ю.Б. Інтегровані маркетингові комунікації. Актуальні питання сучасних наук: зб. Наук. Праць з матеріалами міжнар. Наук.- практ. Конф., м. Вінниця, 17 листопада 2015 р. / відп. За випуск Панасюк М.А. Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2015. Т.1. 177 с
24. Пурська І. Сучасні технології формування ефективної міжнародної комунікаційної політики в туристичній діяльності підприємств. Вісник Львівського університету. Серія : Міжнародні відносини. 2012. Вип. 29(2). С. 185–194.
25. Пучкова С.І HR-маркетинг як інструмент маркетингового управління персоналом підприємства. Інституційний репозитарій Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2015. № 2. — С. 60.
26. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 128–136. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_128_136.pdf
27. Свистун О.М., Калініченко О.О. Удосконалення маркетингової комунікаційної політики підприємства. URL: http://eprints.zu.edu.ua/24783/1/Svistun_O_Udoskonalennya_marketingovoyi_komunikatsiynoyi_politiki.PDF

28. Слободянюк Н. О., Семенівська О. М. Маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційного підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 854–858. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/170.pdf>
29. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск № 16. С. 484–494. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/74.pdf
30. Хмарська І.А. Інноваційні тренди на ринку маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємств легкої промисловості України. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання Миколаївського Національного Університету ім. В.О. Сухомлінського. 2018. №21. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018> (дата звернення: 21.02.2019).
31. Цуканова І.В. Зозульов О.В. Особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій на ринку консалтингових послуг. Актуальні проблеми економіки та управління: 36. Наук. Праць. Київ: НТУУ „КПІ”. Вип. 7. 2013. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-2.pdf> (дата звернення: 24.02.2019).
32. Чупир О.М., Сичова О.Є. Аналіз інструментів маркетингової комунікаційної політики підприємства в системі менеджменту організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 57. С. 144–149. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/viewFile/101600/96957>
33. Штефанич Д., Дячун О. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2014. Вип. 1. С. 111–121.
34. Adizes, I., Managing corporate lifecycles. Santa Barbara, USA: The Adizes Institute Publishing 2004. – 530 p.

ДОДАТКИ

Визначення поняття «комунікаційна політика» різними вченими

№ з/п	Автор(и) і джерело	Визначення
1	Афанасьєв М.	Комунікаційна політика – перспективний курс дій підприємства і наявність у нього обґрунтованої стратегії використання комплексу 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
2	Балабанова Л., Холод В., Балабанова І.	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
3	Буряк П.	Комунікаційна політика – комплекс заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж підприємства
4	Іващенко В.	Комунікаційна політика – розроблення комплексу стимулювання заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та персонального продажу
5	Каніщенко О.	Під комунікаційною політикою підприємства розуміють процес формування спрямованих на ринок і від ринку (при ринкових дослідженнях) потоків інформації
6	Ковальчук Т.	Комунікаційна політика – безперервна управлінська діяльність суб'єкта владних відносин з розподілу комунікаційних ресурсів (інформація, умови, чинники, сукупність методів і засоби її розповсюдження) для підвищення ефективності функціонування організації
7	Магалецький А.	Комунікаційна політика підприємств – це цілеспрямований, економічно обґрунтований процес передачі інформації про продукт і його цінність до споживача через різні канали з метою формування у нього бажання придбати саме визначений продукт
8	Окландер М.	Комунікаційна політика – комплекс заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту і зв'язку з громадськістю
9	Павленко І.	Комунікаційна політика підприємства є поєднанням засобів реклами, персональних продажів, стимулювання збуту та формування громадської думки

Джерело: сформовано та узагальнено автором на основі [2,5,8,11,14,15,16,17,23,29,31]

Основні характеристики базових інструментів комунікаційної політики

Інструмент	Характеристики
Реклама	експресивний характер, можливість ефективно подати товар, фірму; масове охоплення аудиторії; можливість багаторазового використання, спроможність умовити і переконати; суспільний характер; потреба великих асигнувань.
Персональний продаж	особистий характер; безпосереднє, живе спілкування з аудиторією у формі діалогу; примус до зворотного реагування; найбільша вартість серед усіх засобів комунікаційної політики у розрахунку на один контакт.
Паблік рілейшнз	висока достовірність інформації, довіра до неї споживачів, оскільки її подають у вигляді новин, а не оголошень; охоплення широкої аудиторії; неможливість контролювати зміст інформації фірмою; рідко існує самостійно без реклами.
Пропаганда	інтенсивний характер; одиничне, не масове охоплення аудиторії, можливість разового застосування; найбільша ефективність примусу до купівлі; високий ступінь довіри до запропонованої інформації.
Директ-маркетинг	особистий характер; висока достовірність інформації і довіра до неї аудиторії; імпульсивний характер; тривалий ефект, спрямований на формування стійкої відданості споживачів одній торговій марці; безпосереднє спілкування з людьми.
Стимулювання збуту	привабливість заходів стимулювання збуту у споживачів; короткодіючий ефект, який неприйнятний для формування стійкої відданості одній марці; закликання споживачів до купівлі; привабливість у споживачів.

Джерело: сформовано та узагальнено автором на основі [27]

Таблиця В.2.

Характеристики синтетичних інструментів комунікаційної політики

Інструмент	Характеристики
Виставки та ярмарки	Форма організації взаємозв'язків між виробниками та споживачами (покупцями) в місцях показу їхніх товарів на спеціально організованих для цього демонстраціях. Є непостійними і влаштовуються на певний час у певному місці
Брендинг	Область системи маркетингових комунікацій, що займається розробкою фірмового імені, стилю, його елементів, формуванням унікального іміджу фірми та просуванням його на ринку
Спонсорство	Спонсорська діяльність фірми, здійснювана на принципах взаємності; інтерактивна форма відношень із використанням таких базових інструментів як реклама, стимулювання збуту, паблік рілейшнз, персональний продаж
Інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу	Комплексний метод маркетингових комунікацій у місцях продажу товарів, що включає елементи і прийоми базових інструментів комунікацій для формування позитивного сприйняття споживачами інформації

Джерело: сформовано та узагальнено автором на основі [12,23]

Таблиця В.3

Характеристики новітніх інструментів маркетингових комунікацій

Інструмент	Характеристики
Тренд-сеттінг	Процес передбачення зміни смаків споживачів в майбутньому, що дає змогу підприємствам робити прогнози, планувати та вносити необхідні у зв'язку з цим зміни до маркетингових стратегій будь-якої сфери виробництва та послуг.
WOM-технологія	Технологія «вірусного» поширення інформації за рахунок ефекту «сарафанного радіо». Стаючи свідками яких-небудь дивних подій люди розповідають про них друзям, родичам, знайомим; фото й відео матеріали стихійно поширюються мережею Інтернет.
Entertainment-маркетинг	Полягає у використанні прийомів індустрії розваг для популяризації товарів і послуг. Створює позитивну атмосферу, яка буде асоціюватися з конкретним підприємством, а маркетингові комунікації робить яскравими та ігровими.
Event-маркетинг	Спрямований на організацію спеціальних подій, надання споживачеві особистого позитивного досвіду спілкування з маркою, формування у нього таким чином емоційного зв'язку з нею. Часто важливий не факт участі, а інформаційна хвиля про подію і відчуття користувачем своєї причетності до процесу.
Buzz-маркетинг	Характеризується як управління реакцією на певну (рекламну) подію з використанням прийомів психологічного впливу «зараження», наслідування, моди. Також включає генерування чуток, резонансу громадської думки після події та передбачає створення ажіотажу, галасу навколо продукту.
Product placement	Рекламний прийом, який полягає в тому, що реквізит у фільмах, телепередачах, комп'ютерних іграх, музичних кліпах або книгах має реальний комерційний аналог. Зазвичай демонструється сам рекламований продукт, його логотип, або згадується про його хорошу якість.
Провокаційний маркетинг	Заснований на абсолютній новизні кожного проекту. Не дає готових рішень, а працює таємно, впливає на підсвідомість, інтригує й втягує в емоційну гру, закликає споживача самостійно шукати зашифрований зміст рекламного повідомлення. Провокує створення суперечливих думок, породжує хвилю чуток. Не має стандартних механік, більш економний за рекламу.
Life-placement	Сполучення театральних постановок і маркетингового просування, де сценою виступає саме життя. Актори – спеціально підготовлені промоутери, реквізит – товар або послуга, сценарій – заздалегідь розроблений план кампанії, а глядачі – цільові аудиторії.
Флешмоб	Заздалегідь спланована масова акція, зазвичай організована за допомогою Інтернету або інших сучасних засобів комунікації, під час якої велика кількість людей оперативно збирається у громадському місці, протягом декількох хвилин виконує заздалегідь узгоджені дії (за обговореним сценарієм) і потім швидко розходиться.
Тизер	Рекламне повідомлення, побудоване як загадка, яка містить у собі частину інформації про товар, однак при цьому сам товар не демонструється. Тизери зазвичай з'являються на ранньому етапі просування товару та слугують для створення інтриги навколо нього.

Джерело: сформовано та узагальнено автором на основі [27]

Анкета щодо аналізу системи управління комунікаційною політикою у ТОВ
«Нова Пошта», Київська філія

Шановний респондент!

Просимо Вас відповісти на запитання нашої анкети. Уважно прочитайте усі варіанти відповідей, після чого оберіть з них ті, що віддзеркалюють Ваш погляд щодо діяльності підприємства.

1. Здійсніть ранжування комунікативних заходів ТОВ «Нова Пошта»

<i>Комунікативний захід</i>	<i>Ранг від 1 до 9</i>
Реклама на радіо	
Інтернет реклама	
Зовнішня реклама	
Внутрішня реклама	
Реклама в пресі	
Мобільна реклама	
Друкована реклама	
Реклама на транспортному засобі	
Реклама на телебаченні	

2. Як часто Ви користуєтеся офіційним сайтом та мобільним додатком ТОВ «Нова пошта»

<i>Сайт</i>	
Щодня	
Раз на тиждень	
Два рази на місяць	
Раз на місяць	
<i>Мобільний додаток</i>	
Щодня	
Раз на тиждень	
Два рази на місяць	
Раз на місяць	
Додаток не встановлений	

3. Оцініть заходи стимулювання збуту ТОВ «Нова Пошта» шляхом ранжування

<i>Захід стимулювання збуту</i>	<i>Ранг від 1 до 4</i>
Розіграш призів	
Програма лояльності	
Стимулювання персоналу	
Акції та знижки	

Продовження додатку Д

4. Оцініть інші комунікативні заходи вітчизняних підприємств експрес-доставки

<i>Інші комунікативні заходи</i>	<i>Ранг від 1 до 5</i>
Спонсорство	
Участь у виставках, конференціях	
Маркетинг подарунків	
Бренд маркетинг	
Прямий маркетинг	

5. Назвіть основний критерій при виборі ТОВ «Нова Пошта» (один)

<i>Критерій</i>	<i>відмітка</i>
Швидка доставка	
Підвищена вартість на послуги	
Велика кількість відділень, наявність поштоматів	
Зручна автоматизація і інтеграція сервісів	
Інший варіант (обґрунтуйте)	

6. Оберіть одну основну перевагу ТОВ «Нова Пошта»

<i>Переваги</i>	<i>відмітка</i>
Міжнародні перевезення вантажів за новими напрямками	
Формування напрямку спеціалізованих для перевезення вантажів	
Вибір найбільш вигідних маршрутів міжнародних вантажних автомобільних перевезень на ринку	
Маршрутизація доставок	
Інший варіант (обґрунтуйте)	

7. Оцініть комунікативну політику підприємства в балах від 1 до 5 (враховуючи, що 1 нагірний результат, а 5 найкращий)

*Дякуємо за надані відповіді!
До зустрічі у відділенні Нова Пошта!*

Аналіз використання інструментів стимулювання збуту вітчизняними підприємствами експрес-доставки

№	Назва компанії	Програми лояльності	Акції, знижки
1	УкрПошта	–	–
2	Нова Пошта	Програма лояльності «Збільшуй можливості» – програма для клієнтів компанії по всій території України, за допомогою якої можна накопичувати бали, обмінювати їх на послуги компанії, підвищувати свій статус учасника, користуватися додатковими перевагами, першими дізнаватися про новини, спеціальні пропозиції.	Подарунки за «експрески» – реєструється 3 експрес-накладних за певний проміжок часу, раз в тиждень проводиться розіграш п'яти смартфонів, в кінці акцій – подорож на море на 2-х.
3	Міст Експрес	–	Гаряче літо з «Міст Експрес» – акційні тарифи на відправлення посилок з Донецьку.
4	Нічний експрес	–	Акційний тариф при відправці посилки більше 500 кг (1м/куб.), 1кг -0,9 грн., 1 дм/куб. – 0,3 грн.
5	Делівері	Накопичувальна програма для клієнтів компанії. Розмір знижки (від 3% до 10%) залежить від місячної суми замовлень.	Акція «Замов собі подарунок», враховується загальна сума за квитанціями при отриманні вантажу зареєстрованим клієнтом, в залежності від накопиченої суми обирається подарунок. «Вигідна субота» – щосуботи знижка на відправлення посилки – 15%.
6	Автолюкс	Бонусна програма для клієнтів компанії, за допомогою якої можна накопичувати бали, обмінювати накопичені бонуси на одноразові знижки або інші послуги, проводити оплату за послуги компанії «Автолюкс», брати участь у програмах лояльності їх партнерів.	
7	Укркур'єр	–	Акційна пропозиція – «Оптимальна ціна»
8	Ін-Тайм	–	Знижка 10% при відправленні посилки вагою більше 1 т. Індивідуальні знижки – її розмір залежить від сумарного вантажообігу відправ./отриманого клієнтом вантажу за поперед. місяць (5-15%).
9	Евро Експрес	–	Знижка 30% при відправці поштових та вантажних відправлень у форматі «склад-склад» в суботу
10	Ваш Час	–	Знижка 30% на відправку вантажу за умови перевезення за технологією «Склад-Склад» у певних містах України. Безкоштовний забір вантажу вагою більше 100 кг у м. Одеса.
11	ДПД Україна	–	«Тестова посилка» – безкоштовна відправка першої посилки.

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Тісні зв'язки зі споживачами. 2. Завоювання нових сегментів ринку. 3. Розширення асортименту послуг. 4. Здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку. 5. Виробничі потужності дають змогу надавати послуги на 50% більше ніж заплановано. 6. Використання сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів.	1. Вихід на ринок конкурентів, щоз'являються, з найбільш удосконаленими технологіями. 2. Жорсткість умов фінансування. 3. Обсяги надаваних традиційних послуг постійно зменшуються. 4. Рентабельність може у кожному мить знизитися при змінах у політичній ситуації.
Сильні сторони 1. Високі обсяги надання послуг. 2. Висока якість надання послуг. 3. Ефективна система розподілу послуг. 4. Оператор має великий досвід роботи на вітчизняному ринку. 5. Номенклатура послуг кожний рік збільшується новими послугами. 6. Оператор має дуже великий обхват території, де жоден з конкурентів не зможе надавати свої послуги.	СіМ Поле СіМ (сила і можливо сті) припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.	СіЗ Поле СіЗ (сила і загрози) припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі.
Слабкі сторони 1. Слабка маркетингова діяльність підприємства. 2. Потужності використовуються лише на 55%. 3. Недосконала асортиментна політика. 4. Не 100% кваліфікований персонал	СліМ Поле СліМ (слабкі сторони і можливо сті) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку.	СліЗ Поле СліЗ (слабкі сторони і загрози) припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Додаток И

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА »

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Територія _____
Організаційно-правова форма ТОВ
господарювання _____
Вид економічної діяльності _____

за КОАТУУ
за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		

Середня кількість працівників 520

Адреса,
телефон _____

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 30.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
II. Необоротні активи		5379	7592
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		4568
Основні засоби	1010	99108	130227
Відстрочені податкові активи	1045	843	487
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	105330	139201
II. Оборотні активи			3310
Запаси	1100	242367	
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102	1008	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	74583	124701
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	66826	119711
Гроші та їх еквіваленти	1165	13198	9704
у т.ч. готівка	1166		
рахунки в банках	1167	11550	5880
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1291	54
Усього за розділом II	1195	113219	138128
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	218920	277701

Продовження додатку И

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
II. Власний капітал			93873
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	93899	
Капітал у дооцінках	1405	47855	47855
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	2089	2113
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	33959	38956
Усього за розділом I	1495	178016	182992
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			561
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	590	
Страхові резерви	1530		
Усього за розділом II	1595	590	561
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2964	
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	30971	88535
за товари, роботи, послуги	1615	6314	28065
із внутрішніх розрахунків	1645	6379	5612
Інші поточні зобов'язання	1690		2
Усього за розділом III	1695	40314	94148
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	218920	277701

Продовження додатку И

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Територія _____
Організаційно-правова форма ТОВ
господарювання _____
Вид економічної діяльності _____

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Середня кількість працівників 520

Адреса,
телефон _____

КОДИ		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 30.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
II. Необоротні активи		7298	5379
Нематеріальні активи	1000		
Основні засоби	1010	65949	99108
Відстрочені податкові активи	1045	1202	843
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	74449	105330
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	16728	242367
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102	6290	1008
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	59795	74583
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	55090	66826
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9	
Гроші та їх еквіваленти	1165	45009	13198
у т.ч. готівка	1166		
рахунки в банках	1167	44100	11550
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	-	1291
Усього за розділом II	1195	121543	113219
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	195991	218920

Продовження додатку II

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На початок звітнього періоду
1	2	3	3
II. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	93873	93899
Капітал у дооцінках	1405	19340	47855
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	2089	2089
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	33959	33959
Усього за розділом I	1495	149378	178016
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	327	590
Усього за розділом II	1595	327	590
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		2964
Поточна кредиторська заборгованість:		40692	30971
за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	10810	6314
із внутрішніх розрахунків	1645	5593	6379
Усього за розділом III	1695	46287	40314
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	195991	218920

Аналіз фінансових показників ТОВ «Нова Пошта», Київська філія

Показник	Нормативне значення	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абс.відх.		Відн.відх.	
					19/18	20/19	19/18	20/19
Показники фінансової стійкості								
Коефіцієнт платоспроможності	> 0,5	0,76	0,81	0,65	0,05	-0,16	6,6	-19,8
Коефіцієнт фінансування	<1, зменшення	0,31	0,23	0,5	-0,08	0,27	-26	117
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	>0,1	0,87	0,99	1,95	0,12	0,96	13,7	96,7
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільшення	1,3	1,2	1,5	-0,1	0,3	-7,7	25
Показники ділової активності								
Коефіцієнт оборотності активів	>1, збільшення	8,4	10,7	10,6	2,3	-0,1	27,3	-1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	>1, збільшення	6,24	6,78	7,68	0,54	0,9	8,6	13,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	>1, збільшення	4,32	6,29	7,16	1,97	0,87	45,6	13,8
Строк погашення дебіторської заборгованості	зменшення	83,3	57,2	50,27	-26,1	-7,2	-31,3	-12,1
Строк погашення кредиторської заборгованості	зменшення	57,6	53	46,8	-4,6	-6,2	-7,9	-11,7
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	>1, збільшення	0,8	0,7	5,8	-0,1	5,1	-12,5	728,6
Коефіцієнт оборотності основних засобів	>1, збільшення	0,27	0,19	0,18	-0,08	-0,01	-29,6	-5,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	>1, збільшення	0,11	0,12	0,13	-0,01	-0,01	9,09	9,09
Показники рентабельності								
Коефіцієнт рентабельності активів	>1	0,63	0,83	1,16	0,5	-0,37	151,5	-44,6
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0,6	0,48	0,53	0,76	-0,25	0,53	-52	230
Коефіцієнт рентабельності діяльності	< 0,2	1,8	1,87	1,75	-0,93	0,63	-51,7	72,4
Коефіцієнт рентабельності активів	>1	0,63	0,83	1,16	0,5	-0,37	151,5	-44,6

Джерело: складено за даними ТОВ «Нова Пошта», Київська філія