

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет соціальних наук і соціальних технологій

Кафедра зв'язків з громадськістю

Кваліфікаційна робота

для здобуття освітнього ступеня магістр

тема: «УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ КРЕАТИВНИХ АГЕНЦІЙ НА ПРИКЛАДІ АГЕНЦІЇ  
POSTMEN»

Виконала: Мазур Софія Юріївна

здобувачка вищої освіти

2 року навчання

другого (магістерського) рівня вищої освіти

освітньо-наукової програми

«Зв'язки з громадськістю»

спеціальності: 061 Журналістика

Керівник: Титарчук Ірина Миколаївна,

кандидатка економічних наук, доцентка кафедри

зв'язків з громадськістю

Рецензент: Боговін О.В.,

канд. філол. н., доцентка кафедри реклами та

зв'язків з громадськістю КНУ імені Тараса

Шевченка

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕПУТАЦІЇ У КОМУНІКАЦІЯХ.....	6
1.1. Поняття «репутація» у новітніх наукових підходах.....	6
1.2. Креативні агенції як суб'єкти комунікаційного простору.....	12
1.3. Основи управління комунікаціями та репутаційними ризиками.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГЕНЦІЇ POSTMEN.....	23
2.1. Аналіз складових репутації Postmen.....	23
2.2. Порівняльний аналіз репутаційних практик Postmen та конкурентів на українському ринку.....	37
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГЕНЦІЇ POSTMEN.....	42
3.1. Оцінка ефективності репутаційного менеджменту агенції.....	42
3.2. Шляхи стратегічного удосконалення репутаційного менеджменту агенції Postmen.....	46
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

Сучасний інформаційний простір характеризується збільшенням доступу до інформації через соціальні мережі. Водночас доступність передбачає й швидкий зворотний зв'язок від аудиторії, який формує репутацію: реакції, коментарі, публічний гейт за помилки тощо. В умовах високої конкуренції на ринку креативних послуг репутація стає ключовим нематеріальним активом, що безпосередньо впливає на стійкість, конкурентоспроможність та розвиток агенцій — ключових учасників ринку креативу.

**Актуальність** теми полягає у тому, що агентства працюють у середовищі, де суспільні настрої змінюються швидко, інформаційні кризи виникають миттєво, а ефект «культури відміни» та підсилення негативу в соціальних мережах створюють додаткові ризики. Управління репутацією креативних агенцій є малодослідженим напрямом у науковому полі України, попри його надзвичайну важливість для сучасного PR та комунікаційного менеджменту. Це створює потребу у системному аналізі чинників, інструментів та стратегій, що визначають репутацію креативних агентств, а також у розробці практичних рекомендацій, здатних мінімізувати ризики та підвищувати стійкість організацій.

**Ступінь розробки проблеми** можна визначити як достатньо фрагментовану, оскільки питання репутації та управління нею широко досліджується, проте в загальному контексті, на прикладі організацій, компаній чи брендів. Цю тему досліджували Ч.Форман [25], Я. Пушак [47] та В. Берещак [8]. Водночас репутація саме для креативних агенцій вивчається меншою мірою. Агенції є основними учасниками ринку комунікацій та більшою мірою працюють з аудиторією, шукають рішення для впливу та взаємодії з нею. Таким чином, дослідження управління репутацією є актуальним як з наукового, так і з практичного погляду. Воно сприяє розвитку знань про PR у креативних індустріях та формує підґрунтя для створення ефективних кризових стратегій та гайдлайнів, необхідних для роботи сучасних агентств у мінливому комунікаційному середовищі.

**Метою роботи** є розробка ефективної стратегії управління репутацією креативної агенції Postmen на основі аналізу сучасних інструментів та практик.

**Завдання роботи включають:**

1. Провести огляд наукових підходів до поняття «репутація» та «управління репутацією» в сучасних комунікаціях.
2. Окреслити управління репутацією як комунікаційного процесу організації.
3. Оглянути інструменти та практики репутаційного менеджменту агенції Postmen.
4. Проаналізувати репутаційний менеджмент Postmen та інших ключових агенцій українського ринку.
5. Оцінити ефективність репутаційних інструментів та практик Postmen як чинника впливу на репутацію.
6. Сформувати рекомендації щодо удосконалення репутаційного менеджменту креативних агенцій в Україні.

**Об'єктом дослідження** є діяльність агенції Postmen, в контексті формування репутації.

**Предмет дослідження** — це ефективність методів, інструментів та комунікаційних практик управління репутацією креативних агенцій.

**Наукове значення дослідження** полягає у поглибленні знань про управління репутацією креативних агенцій, а також в аналізі кризових ситуацій агенцій й особливості кризових комунікацій для агенцій. Практичне значення виявляється у визначенні ключових чинників, які впливають на репутацію креативних агенцій, та у формуванні ключових рекомендацій для удосконалення репутаційного та кризового менеджменту агенції.

**Методологічна основа дослідження** містить аналіз та якісні методи дослідження (глибинні інтерв'ю) з експертами агенції у різних напрямках (HR, операційна діяльність, комунікації, персональний бренд) для глибокого аналізу репутаційного менеджменту агенції.

**Структура дослідження:** кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (дев'яти пунктів), висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕПУТАЦІЇ У КОМУНІКАЦІЯХ

### 1.1. Поняття «репутація» у комунікаціях

Здається, що поняття «репутація» досить звичне для українського інформаційного простору. Навіть не дотичні до суспільних наук люди добре знайомі з базовими значеннями понять «репутація», «імідж» тощо. Варто зазначити, що першопрохідцем у сфері дослідження репутації підприємств є Чарльз Форман зі своєю працею «Репутаційний ландшафт», у межах якої корпоративна репутація трактується як міждисциплінарний феномен наукового аналізу [26].

Важливим етапом у розвитку досліджень стала розробка інструментів вимірювання репутації, зокрема Reputation Quotient (RQ) [52]. Цю модель було розроблено з метою комплексного оцінювання ділової репутації компаній, що дозволяє виявити особливості її сприйняття різними групами стейкхолдерів, зокрема топменеджментом і управлінським персоналом, у різних секторах економіки США, країн Європи, Латинської Америки та інших регіонів [52]. В основі моделі лежить шкала, що охоплює шість ключових чинників: емоційну привабливість, якість продукції та послуг, бачення розвитку й лідерство, корпоративну культуру, соціальну відповідальність, а також фінансову результативність [52]. Кожен із зазначених чинників деталізується через систему показників, сформованих не випадковим чином, а на підставі масштабних якісних й кількісних досліджень, проведених упродовж 1996–2000 років [52]. Методологія RQ передбачає рівнозначне зважування всіх факторів, виходячи з припущення про їх однаковий вплив на загальний рівень ділової репутації, що, своєю чергою, стало предметом наукової критики з боку дослідників [52]. Завдяки цьому репутація набула статусу вимірюваного показника, що сприяло її активному використанню в управлінських і комунікаційних практиках [52]. Проте, навіть фундаментальні знання з часом

можуть ставати частково не актуальними, адже технологічний прогрес рухає вперед певні теорії та розробки. Деякі фахівці стверджують, що й вітчизняний ринок підприємництва не до кінця розуміється на впливі репутації безпосередньо на прибуток. Наприклад, А. Завербний та Я. Пушак у своїй роботі «Корпоративна репутація як ключовий вектор підвищення рівня економічної безпеки» зазначають, що в Україні підприємці та власники бізнесу зовсім нещодавно усвідомили важливість корпоративної репутації та корпоративної культури, внаслідок чого зміни у соціальній відповідальності підприємств є недостатніми [47]. Також важливо зауважити, що у традиційному підході до репутацій, комунікації з аудиторією в цілому розглядались як односторонній процес донесення визначених меседжів й стимулювання покупки чи іншої цільової дії. Сьогодні ж, під впливом різноманітних інструментів (соціальних медіа, контент-креаторів, алгоритмів), які дозволяють аудиторії не лише споживати інформацію, а й реагувати на неї — процес формування репутації підприємств змінився, а її важливість ще глибше вкорінилась.

Нарешті все більше управлінців усвідомлюють, що для організації репутація є важливим елементом діяльності, становища на ринку та конкурентоспроможності, адже в умовах високої конкуренції саме репутація часто стає чинником для вибору тієї чи іншої послуги. Вікторія Берещак, спеціалістка з комунікацій, зазначає, що репутація є одним з нематеріальних активів компанії, який входить до групи «атрибути бренду», серед інших нематеріальних активів організації — атрибути сервісу та атрибути клієнтоорієнтованості [8]. До того ж саме нематеріальні активи, які найчастіше є не зафіксованими чітко у документах чи стандартах підприємства, можуть приносити значну частку прибутку, навіть якщо керівництво не бере нематеріальні активи до уваги [3]. Отже, трансформація медіасередовища, цифровізація комунікацій і зростання ролі публічності суттєво вплинули на переосмислення репутації як складного, динамічного та соціально сконструйованого феномена.

На противагу традиційним підходам, новітні теоретичні підходи відходять від статичного розуміння репутації та наголошують на її процесуальності. Репутація більше не сприймається як раз і назавжди сформований образ, а розглядається як результат безперервної комунікаційної взаємодії між організацією та її аудиторіями. Вона постає як продукт постійних інтерпретацій, переговорів й переосмислень, що відбуваються у публічному просторі, зокрема в цифрових медіа. Наприклад, у сучасних підходах дослідники відокремлюють поняття «репутація» та «імідж». Наприклад, О. Міцура та М. Хижняк стверджують, що на відмінну від іміджу, який організації створюють штучно й навмисно комунікують певним аудиторіям, репутація формується власне споживачами та іншими стейкхолдерами на основі вражень від контакту з компанією чи брендом й дотримання нею певних критеріїв [38]. Також варто додати, що критерії оцінки й вимірювання іміджу та репутації різняться, а кінцева мета іміджу — вражати, тоді як репутації — формувати довіру. У таблиці 1.1 представлено основні відмінні характеристики понять «імідж» та «репутація», які відображають різницю понять.

Таблиця 1.1

## Відмінності понять «імідж» та «репутація»

Критерій	Імідж	Репутація
Тривалість	Короткостроковий образ	Довгострокове сприйняття
Формування	Через комунікації	Через досвід і дії
Стабільність	Змінюється швидко	Змінюється повільно
Мета	Враження	Довіра

*Джерело: сформовано авторкою на основі [38].*

Ба більше, сучасні технології, зокрема соціальні мережі та інтернет-платформи значно пришвидшили процес реакції аудиторії на певні дії компанії. Тепер будь-яка помилка у контенті, наймінгу, висловлюваннях керівництва організації чи то у сервісі здатні спровокувати різного типу кризи,

що матиме негативний вплив на репутацію, яка, ймовірно, вибудовувалась роками.

Прикладом такої ситуації може слугувати осуд українського бренду одягу й прикрас «Bevza». Цей бренд добре знаний у міжнародній спільності, а його товари купують й публічно одягають найвідоміші люди світу. Проте восени 2025 року репутація компанії чималим чином постраждала, оскільки за кілька днів до Дня пам'яті жертв Голодомору «Bevza» представили набір ялинкових прикрас, що складається з п'яти колосків, один з яких мав чорний колір [54]. Українське суспільство обурилось, адже на думку журналістів, військових й широкої громадськості назва й зовнішній вигляд набору співзвучний «Закону п'яти колосків» — назва у народі постанови радянської влади під час штучного голоду у 1932-1933 роках [54]. Натомість команда бренду стверджувала, що прикраси символізують відродження й можуть стати своєрідним оберегом оселі [54]. Всього за кілька годин опісля публікації фото й опису товару в соцмережах аудиторія обурилась й вимагала пояснень щодо використання трагічних символів з метою комерціалізації. Так, відомий й шанований бренд раптово зазнав кризи через помилку у власній діяльності й швидку реакцію масової аудиторії.

Важливо, що у сучасному сприйнятті аудиторії, на репутацію організації впливають не лише її безпосередні дії. Наразі під хвилю негативної реакції можуть потрапити компанії, чії партнери, стейкхолдери чи навіть разово залучені лідери думок припустились помилки у своїй діяльності або публічній комунікації.

У результаті, якщо амбасадор бренду комунікує дискримінаційні, ворожі чи загально аморальні повідомлення — бренд найчастіше повинен швидко пояснити свою непричетність від тез залученого амбасадора та не підтримку суспільно неактуальних тверджень. Лише за умови швидкісної й чіткої комунікації, без абстрактних меседжів, можливо зберегти репутацію організації від негативного впливу інших сторін.

На рисунку 1.1 зображено основні чинники, які безпосередньо впливають на репутацію компанії чи організації сьогодні.



Рис. 1.1 Вплив різноманітних чинників на репутацію

*Джерело: сформовано авторкою.*

Отже, у сучасному розумінні неможливо розглядати чинники, які впливають на репутацію, окремо. Як і конкретні дії організації, так і діяльність дотичних структур та стейкхолдерів, формують репутацію компанії.

Підсумовуючи, доцільно виокремити основні функції репутації у сучасних підходах. У цьому контексті репутація виконує роль когнітивного скорочення, полегшуючи процес прийняття рішень споживачами, інвесторами та партнерами. Однією з ключових функцій репутації в сучасних дослідженнях є інформаційна функція. Репутація слугує своєрідним сигналом для різних груп стейкхолдерів в умовах інформаційної асиметрії, коли повна та достовірна інформація про діяльність компанії є недоступною або складною для оцінювання. Через репутаційні уявлення аудиторії формують узагальнене бачення якості продуктів і послуг, управлінських практик, рівня соціальної відповідальності та надійності організації.

Не менш значущою є довірча функція репутації, яка набуває особливої ваги в умовах цифрового комунікаційного середовища. У ситуації постійної

присутності брендів у соціальних мережах, швидкого поширення інформації та підвищеного рівня суспільної уваги репутація стає механізмом формування і підтримання довіри. Високий рівень репутаційного капіталу сприяє зниженню рівня скептицизму з боку аудиторій, підвищує толерантність до помилок організації та забезпечує так званий «кредит довіри» у кризових ситуаціях. Водночас, важливо усвідомлювати, що довіра формується на основі якості продукту і дотримання етичних принципів, які взаємопов'язаними чинниками формування репутації: організації, які демонструють високу етичну цінність, мають значно більше шансів здобути стійке позитивне сприйняття на ринку [10]. Натомість невідповідність між задекларованими цінностями і реальними діями залишає компанію вразливою перед репутаційними ризиками і кризами [10]. Сполучною ланкою між етичною цінністю і репутацією виступає довіра — переконаність стейкхолдерів у надійності партнера і послідовності його поведінки [10].

У новітніх підходах також виокремлюється регулятивна функція репутації, яка полягає у впливі репутаційних очікувань на поведінку організацій та їхніх працівників. Усвідомлення можливих репутаційних наслідків стимулює компанії дотримуватися етичних норм, стандартів прозорості та соціальної відповідальності. Таким чином, репутація виступає не лише результатом комунікаційної діяльності, а й чинником внутрішньої саморегуляції організації, що визначає напрями стратегічних і тактичних рішень.

Важливою складовою сучасного розуміння репутації є її економічна функція, яка проявляється у здатності репутації створювати додану вартість для бізнесу. Репутація є невід'ємним елементом вартості бренду та безпосередньо визначає його позиції на ринку. Позитивний репутаційний образ зміцнює довіру до бренду, мінімізує споживацькі сумніви й формує стійку емоційну прихильність аудиторії [23]. Репутаційний капітал може забезпечувати компанії переваги, які складно відтворити конкурентам, що робить його важливим чинником довгострокового розвитку.

Окрему увагу в новітніх дослідженнях приділено комунікативній функції репутації, яка проявляється у формуванні спільного символічного простору між організацією та її стейкхолдерами. Репутація виступає результатом постійного комунікаційного процесу, в якому поєднуються офіційні повідомлення компанії, медіадискурс, користувачський контент та інтерпретації аудиторій. У цьому сенсі репутація не є статичною характеристикою, а динамічною конструкцією, що постійно оновлюється у взаємодії з цифровими платформами та мережевими спільнотами.

Таким чином, репутація у сучасних комунікаціях постає як багатофункціональний феномен, що поєднує інформаційні, довірчі, регулятивні, економічні та комунікативні виміри. Усвідомлення функціональної природи репутації дозволяє глибше зрозуміти її роль у сучасних комунікаціях й створює методологічне підґрунтя для аналізу репутаційного менеджменту в умовах цифрової трансформації, зокрема у сфері діяльності креативних агенцій.

## **1.2 Креативні агенції як суб'єкти комунікаційного простору**

Важливо усвідомлювати, що діяльність креативних агенцій колись прослідковувалась лише у виконавчій роботі: піар-продуктах, зйомках відеоматеріалів, здебільшого рекламних, чи то, згодом, введення й супровід соціальних медіа.

Перші інституційні форми рекламної діяльності з'явилися наприкінці XVIII століття. Зокрема, у 1786 році в Лондоні було засновано агентство, створене Вільямом Тейлором, яке функціонувало як посередник між рекламодавцями та газетними видавцями [55]. Агенція, що розташовувалася в районі Warwick Square, згодом отримала назву «Taylor & Newton» й виконувала переважно брокерські функції у сфері розміщення оголошень [55].

Формування рекламної агенції у її класичному розумінні пов'язують із діяльністю Волні Палмера, який у 1841 році заснував рекламну компанію у

місті Філадельфія (США) [55]. Саме ця структура вважається першою агенцією, що системно працювала на ринку рекламних послуг, заклавши основи для подальшого розвитку індустрії [55]. Швидке зростання попиту на рекламні послуги сприяло розширенню діяльності компанії: вже у 1850 році її представництва функціонували не лише у Філадельфії, а й у Балтіморі, Бостоні та Нью-Йорку [55].

Аби зрозуміти початки креативної індустрії в Україні, варто заглибитись в історію. Вважається, що першою рекламною агенцією на території України стало підприємство генерал-хорунжого УПА й передовика ОУН — Романа Шухевича [21]. У 1937 році Р. Шухевич відкрив агенцію «Фама», що з латині означає «слава» [21]. Відомо, що «Фама» стала досить успішною агенцією, яка займалась створенням рекламних меседжів, візуалізацією постерів, а також розміщенням статей й оголошень в тодішньому одному з найбільш популярних каналів комунікації — газетах [21]. Зрештою, агенція Романа Шухевича мала велику кількість масштабних клієнтів та успішно працювала до приходу більшовиків на територію України.

Надалі розвиток рекламної та креативної індустрії в Україні був суттєво перерваний й деформований внаслідок політичних та ідеологічних трансформацій ХХ століття. Після встановлення влади більшовиків на території України та подальшого входження до складу Радянського Союзу формування ринкових механізмів комунікації було фактично зупинене. Радянська модель господарювання не передбачала існування вільного конкурентного середовища, а відтак й повноцінного розвитку реклами як інструменту просування товарів, послуг чи брендів.

У межах радянської ідеології комунікації виконували переважно пропагандистську та агітаційну функції, спрямовану на конструювання «правильних» соціальних наративів та підтримку політичного режиму [53]. Існували також обмеження від державни та медіа, а транслявання певних меседжів було недоцільним через дефіцит товарів [53]. Реклама як елемент ринкової економіки розглядалася як вторинна або навіть ідеологічно небажана

практика, що зумовило відсутність інституціоналізованих рекламних агенцій у сучасному розумінні цього поняття. Відповідно, в Україні не сформувався безперервний історичний досвід розвитку рекламної та креативної індустрії, на відміну від країн Західної Європи та США, де у цей час агенції активно розвивались, змінювались й поступово еволюціонували до нових форматів та процесів.

Наслідком цього стало те, що після здобуття незалежності Україна фактично розпочала формування ринку рекламних і креативних послуг «з нуля», без усталених традицій, професійних стандартів і репутаційних інститутів. Власне внаслідок певного відставання від світового рекламного ринку, українській спільноті було складно формувати власний ринок, тож у 2000-х роках представники глобальних мережевих агенцій почали створювати в Україні локальні філії та партнерські офіси, орієнтовані насамперед на обслуговування транснаціональних брендів, що заходили на пострадянські ринки — Saatchi&Saatchi, O’Gilvy, McCann тощо [1]. Разом із ними в український комунікаційний простір були імпортовані західні стандарти стратегічного планування, креативної розробки, медіапланування та клієнтського сервісу. Таким чином, міжнародні агенції виконували не лише комерційну, а й освітню функцію, формуючи професійне середовище та задаючи базові правила гри для локального ринку.

Важливою особливістю цього етапу стало те, що іноземні експерти та мережеві структури фактично стали першими носіями репутаційного капіталу у сфері комунікацій в Україні [1]. Їхня присутність сприяла інституціоналізації галузі, появі професійних стандартів, етичних кодексів і уявлень про якість комунікаційних послуг. З одного боку, створення філій міжнародних агенцій стимулювало зростання локального ринку, підвищувало рівень експертизи та сприяло формуванню професійних кадрів. З іншого — це призводило до відкладеного розвитку власної креативної індустрії й агенцій, які змушені були адаптуватися до вже заданих зовнішніх стандартів. Надалі саме на цьому ґрунті почали виникати українські незалежні агенції, що поєднували запозичені

міжнародні практики з локальним культурним та соціальним контекстом. Важливим кроком у формуванні української креативної спільноти стала поява Всеукраїнської рекламної коаліції у 1997 році, яка мала на меті вирішувати проблеми рекламного бізнесу в Україні [23].

З часом українські креативні агенції стали ще більш автономними, а також зуміли налагодити власну систему рекламної діяльності в умовах вітчизняних реалій й менталітету. Найбільше на роботу агенцій наразі впливає повномасштабна війна Росії проти України, що розпочалася у 2022 році. Галузь опинилася в ситуації високої невизначеності, коли необхідно було одночасно зберігати операційну стабільність, підтримувати команди та адаптувати комунікаційні стратегії до нового соціального контексту. За даними дослідження IAB Ukraine, комерційна навантаженість переважної більшості агенції у березні 2022 року складала 10%, а чверть агенції взагалі призупинила комерційну діяльність, що, звісно ж, створювало складні обставини для роботи й утримання людей, а понад 30% гравців ринку були змушені скоротити заробітні плати [30]. Для багатьох агенцій війна стала не лише економічним викликом, а й випробуванням цінностей та професійної відповідальності, зокрема необхідним стало посилення соціальної складової діяльності агенцій. Багато з них долучилися до створення комунікаційних кампаній на підтримку Збройних сил України, волонтерських й гуманітарних ініціатив, а також до міжнародної інформаційної роботи.

У воєнних умовах репутація креативної агенції набуває особливого значення. Вона формується не лише через якість виконаних проєктів, а й через публічну позицію, прозорість дій, ціннісну послідовність і соціальну залученість. Враховуючи окреслений розвиток ролі агенцій в комунікаційному просторі України, нам варто виокремити ключові функції агенцій у сучасній креативній індустрії. Сьогодні вони виступають самостійними суб'єктами комунікаційного простору, які впливають на формування публічних смислів, соціальних наративів, репутацій брендів та суспільних уявлень.

Однією з ключових функцій креативних агенцій є стратегічна. Агенції беруть участь у формуванні довгострокових комунікаційних стратегій брендів, організацій і соціальних ініціатив. Наприклад, команда агенції GresTodorchuk працювала у рамках запуску державної фандрейзингової платформи UNITED24. У рамках роботи фахівці залучали українських й світових відомих людей до промоції допомоги Україні закордоном й збору коштів. Співзасновниця GresTodorchuk Ярослава Гресь зазначала, що агенція мала долучитись лише на період запуску, проте команда залишилась працювати в UNITED24 на два з половиною роки й повністю налагодила процес роботи фандрейзингової платформи [2]. Тож, у цьому сенсі креативна агенція виступає як стратегічний партнер, який безпосередньо впливає на суспільство, репутацію держави у світі й стратегічний напрям діяльності певного проєкту в цілому.

Звісно ж, агенції виконують й освітню функцію. Дедалі частіше вони виступають як експертні осередки, що формують професійні стандарти галузі. Одним з прикладів може стати діяльність на платформі YouTube від засновника агенції Rocketman — Артема Бесіди [9]. А. Бесіда створює контент, де розмовляє з важливими діячами й діячками креативної індустрії, проте, окрім цього, засновник Rocketman у коротких відеороликах аналізує діяльність світових брендів та їх вплив на суспільство. Таким чином агенції не лише реагують на зміни в комунікаційному середовищі, а й інформують аудиторію, яка, можливо, не дотична до маркетингу, про маніпуляції в брендингу, таким чином забезпечуючи її.

Наступна функція — аналітична, креативні агенції відстежують зміни в алгоритмах соціальних мереж, поведінці аудиторій і медіаспоживанні. Восени 2025 року PR-агенція Znamy разом зі спільнотою комунікаційним Piarity провели дослідження, у рамках якого з'ясували скільки витрачають українські бізнеси на PR [4]. Дослідження активно промотували у соціальних мережах й дотичних спільнотах, а результати презентували на офлайн-події в Києві. Сьогодні аналітика, дослідження та тестування стають невіддільною частиною

роботи агенцій, що дозволяє оперативно коригувати комунікаційні підходи та підвищувати ефективність.

Серед найважливіших функцій агенцій — комунікативно-посередницька. В умовах фрагментованого інформаційного простору, де аудиторії існують у різних медіабульбашках, агенції допомагають адаптувати повідомлення до різних груп, платформ і контекстів. Вони враховують особливості сприйняття контенту в соціальних мережах, традиційних медіа та цифрових каналах, забезпечуючи ефективний діалог між комунікатором і реципієнтом. Зокрема ті меседжі, які здавались абсолютно притомними до початку повномасштабного вторгнення, сьогодні будуть абсолютно неприємними для комунікаційного простору. Підсумовуючи, наведемо рису, яка в цілому притаманна багатьом сферам сьогодні — поліфункціональність. Українські реалії вимагають від агенцій поєднання різних завдань, тож креативні агенції інтегрують різні елементи комунікаційного процесу — маркетинг, піар, диджитал, брендинг, соціальні медіа у єдину систему. Інтегрований підхід дозволяє забезпечити узгодженість повідомлень та цілісність бренду в комунікаційному просторі. У цьому сенсі агенції виступають реалізаторами складних комунікаційних процесів. Значення функцій агенцій систематизовано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Функції агенцій

Функція агенції	Значення
Стратегічна	Формування системних рішень для компаній
Освітня	Виготовлення й поширення контенту для інформування широкої аудиторії
Аналітична	Аналіз даних й підготовка аналітичних звітів для індустрії
Комунікативно-посередницька	Роль реалізатора кампаній між клієнтом та аудиторією
Мультизадачність	Поєднання різних видів креативної діяльності

*Джерело: сформовано авторкою на основі [2], [4], [9].*

Отже, креативні агенції сьогодні виступають важливими суб'єктами комунікаційного простору, які не лише створюють рекламні та комунікаційні продукти, а й формують смисли, наративи та репутаційні образи брендів, організацій й суспільних інституцій. В українському контексті роль креативних агенцій має особливості, зумовлені історичними обставинами, пізнім формуванням ринку та впливом міжнародних гравців.

Водночас сучасний етап розвитку характеризується зростанням суб'єктності українських агенцій, їхньою адаптивністю та здатністю працювати в умовах високої нестабільності, зокрема повномасштабної війни, а самі креативні агенції постають як активні учасники комунікаційних процесів, що впливають на громадську думку, репутаційні практики та розвиток комунікаційного простору загалом.

### **1.3. Основи управління комунікаціями та репутаційними ризиками**

Бізнес, державні інституції, громадські організації та креативні агенції щоденно взаємодіють з великою кількістю аудиторій, формуючи публічні повідомлення, позиції та смисли. У такому середовищі комунікації виконують не лише інформативну функцію, а й безпосередньо впливають на сприйняття організації, рівень довіри до неї та її репутацію. Як ми вже зазначали, з розвитком цифрових технологій та соціальних мереж комунікаційний простір став більш відкритим, швидким і водночас вразливим. Будь-яке повідомлення може миттєво поширитися, бути переосмисленим або викликати публічну реакцію, яка виходить за межі запланованого контролю. За таких умов навіть незначні комунікаційні помилки можуть перерости у репутаційні кризи, а відсутність чіткої стратегії комунікацій призвести до втрати довіри з боку ключових стейкхолдерів.

Саме тому питання управління комунікаціями сьогодні розглядається як важливий елемент стратегічного управління організацією. Комунікації перестають бути суто операційною функцією і набувають стратегічного

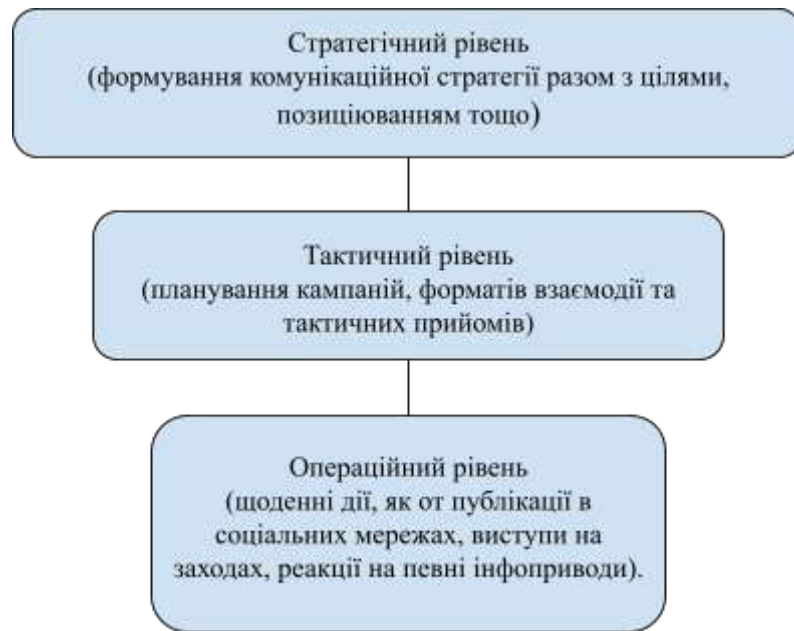
значення, оскільки вони формують узгоджений образ організації, її цінності та публічну позицію. Заведено вважати, що комунікація вважається успішною в цілому, якщо меседж, який доносить відправник збігається з тим, що його усвідомлює отримувач. Проте в контексті управління комунікаціями важливо не сприймати їх лише як спосіб просування товарів чи послуг. О. А. Поцулко зазначає, що такий підхід до використання інструментів комунікацій як наслідок ведуть до погіршення сприйняття маркетингових комунікацій, труднощі їх інтеграції в систему управління підприємством та, як наслідок, зниження ефективності його діяльності [46].

На покращення підходів до управління комунікаціями зокрема вплинула й поява такого явища як інтегровані маркетингові комунікації (ІМК). Поняття ІМК описував також класик маркетингу Філіп Котлер ще у 2001 році, проте сьогодні фахівці трансформують визначення відповідно до нових підходів. Зокрема, С.В. Лишко зазначає, що інтегровані маркетингові комунікації — це особливий вид комунікаційно-маркетингової діяльності, який вирізняється синергетичним ефектом, що виникає в результаті оптимального поєднання реклами, особистого продажу, стимулювання реалізації, PR та інших комунікаційних засобів і прийомів та інтеграції всіх окремих повідомлень [34]. За твердженням Лишко, цей підхід активно застосовується як інструмент розв'язання двох взаємопов'язаних комунікаційних завдань [34]. По-перше, формування системи комунікаційних повідомлень, що забезпечує цілеспрямовану та узгоджену взаємодію компанії з аудиторією за рахунок координації різних комунікаційних засобів і створення цілісного позитивного образу комунікатора [34]. По-друге, підвищення загальної ефективності маркетингових комунікацій шляхом поєднання різних комунікаційних інструментів у межах єдиної інтегрованої стратегії [34].

Тому сьогодні управління комунікаціями трактується як цілеспрямована діяльність, спрямована на формування саме узгоджених повідомлень, каналів та форматів взаємодії з аудиторіями. У парадигмі інтегрованих маркетингових комунікацій узгодженість це означає, що компанія транслює стабільні цінності,

чітке позиціонування та послідовну поведінку в різних ситуаціях — як у звичайному, так і в кризовому режимі. Коли аудиторія отримує суперечливі сигнали з різних каналів, це підриває довіру та створює відчуття нещирості або некомпетентності організації. Натомість послідовна комунікація формує передбачуваний, зрозумілий і надійний образ суб'єкта комунікації. Інтегровані комунікації безпосередньо впливають на рівень довіри до компанії, оскільки довіра формується через повторюваний досвід взаємодії з брендом. Коли аудиторія бачить узгодженість між словами та діями, між позиціонуванням і реальною поведінкою, між заявленими цінностями та практиками — виникає відчуття автентичності. О.Краузе зазначає, що організація стратегічно визначає функції кожного інструменту комунікаційного впливу та часові межі його застосування [32]. Вона формує системний перелік і календар використання окремих засобів, а також аналізує результативність інвестицій у продукт, канали його просування та підтримку на різних етапах життєвого циклу з метою подальшого удосконалення комплексу стимулювання [32]. Репутація у цьому контексті постає як результат довготривалої, системної та послідовної комунікаційної політики. Інтеграція дозволяє зменшити репутаційні ризики, оскільки компанія має чітку рамку реагування на події та кризи, не діє хаотично, а спирається на заздалегідь вибудовану логіку взаємодії з аудиторією. Таким чином, інтегровані комунікації виконують не лише інструментальну, а й стратегічну функцію в управлінні репутацією. Вони забезпечують цілісність образу організації, підвищують рівень довіри до неї та створюють основу для стабільної репутаційної позиції в умовах динамічного комунікаційного середовища.

Також варто зазначити, що комунікаційний процес компанії, незалежно від того, це внутрішні комунікації чи то зовнішні, базово відбувається на трьох рівнях: стратегічному, тактичному, операційному (рис. 1.2).



*Рис. 1.2 Рівні комунікаційного процесу компанії*

*Джерело: сформовано авторкою на основі [32].*

У згаданому розподілі ми усвідомлюємо, що управління комунікаціями присутнє на всіх рівнях, проте, звісно ж, керівні процеси різняться також залежно від рівня компетенції керівника, процесів менеджменту в цілому та поставлених завдань. Підсумовуючи, зазначимо, що ІМК є основою у визначенні вектора управління комунікаціями, водночас власне процес управління відбувається на трьох рівнях, що дозволяє розподілити завдання, реалізовувати їх, проводити моніторинг ефективності та коригувати рішення, які не працюють відповідним чином. Зрештою, активне управління репутацією — це сукупність правильних й стратегічно обґрунтованих дій, за допомогою яких фахівці компаній «наповнюють» інформаційний простір коректними меседжами.

Водночас ефективне управління комунікаціями неможливе без усвідомлення та контролю репутаційних ризиків, які виникають у процесі взаємодії з аудиторіями. Саме системність і послідовність комунікацій дозволяють організаціям знижувати рівень невизначеності та мінімізувати потенційні репутаційні загрози, хоча кризові комунікації й зокрема управління

ризиками є окремою й важливою частиною комунікаційної діяльності. Управління репутаційними ризиками передбачає системний підхід до прогнозування можливих загроз, аналізу інформаційного середовища та підготовки організації до кризових ситуацій. У цьому контексті комунікації виступають не лише інструментом реагування, а й засобом запобігання репутаційним втратам. Перш за все, управління ризиками на етапі створення комунікаційної стратегії компанії, коли важливо сформулювати матрицю ризиків: розподілити ризики на зовнішні та внутрішні, а також виокремити три рівні впливу за умови виникнення ризику — низький, помірний, високий. На цьому ж етапі варто одразу розробити план дій для роботи з ризиками високого рівня впливу, які ймовірно матимуть занадто негативні наслідки для репутації й діяльності організації в цілому.

Вміння відрізнити й передбачати ризики за рівнем впливу дозволить організації активно й коректно реагувати на кризи, водночас не створюючи додаткових криз через власні упереджені дії. Таким чином, управління комунікаціями та репутаційними ризиками постає як взаємопов'язаний процес, що забезпечує стабільність репутації та стійкість організації в умовах динамічного комунікаційного простору.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГЕНЦІЇ POSTMEN

#### 2.1. Аналіз складових репутації POSTMEN

Postmen — одна з найбільш помітних українських креативних агенцій повного циклу, заснована у 2013 році спеціалістом з маркетингу та комунікацій Ярославом Ведмідем [45]. За більш ніж десятиліття присутності на ринку агенція сформувала впізнаваний професійний профіль. Широке поле діяльності та визнання на ринку робить Postmen показовим кейсом для дослідження репутаційного менеджменту в українській креативній індустрії: агенція є не лише активним учасником ринку, але й одним із тих гравців, які свідомо інвестують у власну репутацію як стратегічний актив.

Основним методом збору первинних даних слугує напівструктуроване глибинне інтерв'ю, що забезпечує доступ до латентного знання організації: неформалізованих практик, культурних норм і стратегічних інтенцій, які не піддаються повноцінному вимірюванню кількісними методами. Вибірку сформовано за принципом цілеспрямованого відбору: до дослідження залучено чотирьох експертів агенції Postmen, кожен із яких репрезентує окремий вимір репутаційного менеджменту — операційна директорка, CEO, PR-менеджерка та HR-менеджерка. Така конфігурація вибірки забезпечує вертикальний зріз організації від стратегічного рівня до операційного. Інтерв'ю тривалістю від 30 до 80 хвилин проводились у квітні–травні 2026 року в аудіоформаті з подальшим транскрибуванням.

Додатковим джерелом емпіричного матеріалу слугують відкриті дані агенції: корпоративний сайт, акаунти у соціальних мережах, публікації у профільних медіа та фестивальна активність. Поєднання первинних даних інтерв'ю з вторинними публічними матеріалами дозволяє застосувати принцип триангуляції джерел — зіставити задекларовану стратегію з реальними практиками та виявити як точки відповідності, так і структурні розриви між ними.

Структурно аналіз охоплює кілька взаємопов'язаних вимірів: позиціонування та репутаційну ідентичність агенції, комунікаційні інструменти і канали, роль персонального бренду керівництва, трансформацію репутаційної стратегії в умовах повномасштабного вторгнення, а також employer branding і управління клієнтськими відносинами як складові інтегрованого репутаційного менеджменту. Такий підхід відповідає логіці комплексного репутаційного аудиту й дозволяє розглядати Postmen як організацію з динамічною репутаційною архітектурою, що еволюціонує під впливом ринкових та контекстуальних змін.

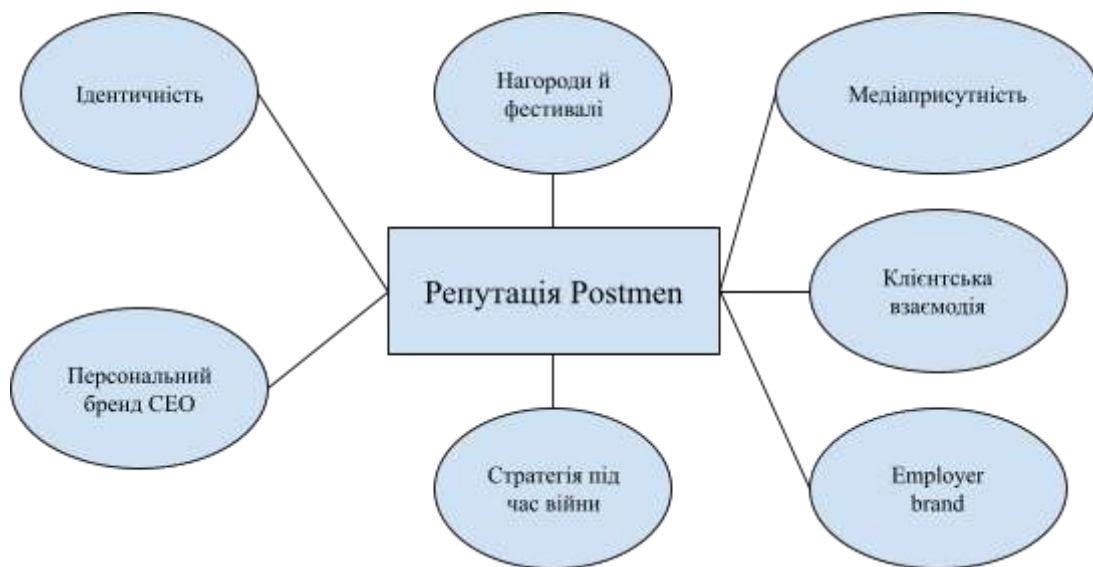


Рис. 2.1 Складові репутації агенції Postmen

*Джерело: сформовано авторкою.*

Аналіз складових репутації агенції дозволить сформулювати практичні рекомендації репутаційного менеджменту агенції та розробити вектор стратегічного удосконалення репутації Postmen.

Репутаційна ідентичність Postmen формується на перетині того, що агенція декларує, і того, що реалізує на практиці. Сайт агенції відкривається заявою: «Postmen — це люди, яких об'єднує бажання робити глибоке, красиве, важливе разом» — і ця формула є показовою: агенція свідомо уникає стандартної галузевої мови і апелює до цінностей і людей [45].

Операційна директорка Анна підтверджує, що ця ідентичність є операційною, а не лише декларативною. Агенція реалізує її зокрема через відмови: Postmen не співпрацює з брендами, які не вийшли з російського ринку, з гральним бізнесом та алкогольними компаніями — і ці «червоні лінії» не є формально прописаними, а є культурною нормою [Додаток 4]. СЕО Олена Ведмідь також підтверджує цю логіку, зазначаючи, що вона виступає першим «фільтром» проєктів агенції [Додаток 3]. Ідентичність Postmen проявляється не лише у тому, що агенція робить, а й у тому, від чого відмовляється.

Порівняння задекларованої й реальної ідентичності виявляє високий рівень відповідності. Водночас є значущий розрив: агенція декларує себе як «стратегічного партнера №1», але у рейтингу серед рекламодавців посідає лише четверте місце. Динаміка цього показника є показовою: у 2023 році Postmen займала 13 місце у цьому рейтингу [16], у 2024-му піднялась до 3 місця [11], а у 2025-му опустилась до 4-го [18].

Аналізуючи позицію Postmen у розрізі декількох років, ми можемо зробити висновок, що стрімке зростання свідчить про суттєве посилення репутаційної присутності агенції, ймовірно, як наслідок підвищеної публічної активності після зміни керівництва та галузевих нагород.

Таблиця 3.1

Результати дослідження Всеукраїнської рекламної коаліції та Factum Group  
«Вибір рекламодавця 2025»

Rank 2025	Креативний партнер\рекламно-комунікаційний партнер	% позитивних відповідей рекламодавців	Rank 2024
1	Banda	49,6%	1
2	Gres Todorchuk	26,9%	2
3	Saatchi & Saatchi Ukraine	20,7%	4
4	Postmen	19,3%	3
5	I an IDEA	15,5%	9

*Джерело: [18]*

Це означає, що внутрішнє самосприйняття агенції не повністю конвертується у стихійний вибір потенційного клієнта, саме цей розрив визначає одну з ключових репутаційних задач агенції.

По-друге, найбільш об'єктивованим репутаційним інструментом Postmen є участь у галузевих фестивалях та рейтингах. Операційна директорка Анна зазначає, що клієнти нерідко серед умов участі в тендері вимагають підтвердження місця агенції в рейтингах [Додаток 4]. Динаміка фестивальної присутності Postmen демонструє еволюцію: протягом 2017 – 2019 років агенція здобувала переважно нагороди у категоріях ефективності. Переломною стала нагорода у 2021 році, коли на церемонії нагородження Ukrainian Creative Awards Postmen здобула титул найкреативнішої агенції року [22]. За словами операційної директорки, ринок сприймав Postmen як виконавчу агенцію, проте Postmen прагнули визнання як креативного партнера [Додаток 4]. Надалі результати є системними: Postmen у 2021 [13], 2023 [14] й 2024 [15] роках ставала «Комунікаційним агентством року» за версією Всеукраїнської рекламної коаліції, рейтинг якої формується на перетині Національного рейтингу креативності та Національного рейтингу ефективності.

У 2025 році агенція знову здобула статус найкреативнішої агенції за підсумками Ukrainian Creative Stories [12] .

Таблиця 3.2

Результати дослідження Всеукраїнської рекламної коаліції «Національний рейтинг креативності та майстерності України сезону 2025 (топ-21)»

№	Назва агенції	Бали
1	Postmen	324
2	Saatchi & Saatchi Ukraine	155
3	Rockets. Growth R&D	116
4	CF.Digital	112
5	Leo Burnett Ukraine	108

*Джерело: [12]*

Окремою важливою складовою побудови репутації агенції є її безпосередня робота з публічністю. Аналіз даних комунікаційної стратегії агенції за 2025 рік виявляє такі показники: загальна кількість згадок у медіа та соціальних мережах (включно з постами, репостами і коментарями) склала 2 628, з яких безпосередньо медіазгадки без коментарів — 166, а загальне медіаохоплення — 100 020 контактів [Додаток 5]. Для порівняння: у 2024 році загальна кількість згадок становила 757 — тобто зростання за рік склало 247%, що свідчить про суттєве посилення публічної присутності агенції [Додаток 5].

Аналіз пікових моментів медіаактивності показує, що вони не є рівномірними протягом року та виникають переважно навколо зовнішніх подій. Три ключові піки 2025 року припали на: оголошення результатів Effie World та IAB MIXX Awards (квітень–травень), виступ на Українському маркетинг-форумі (квітень) та участь CEO у SHE Congress (листопад–грудень) [Додаток 5]. Показово, що саме останній пік є найвищим — понад 20 згадок за тиждень, що значно перевищує середній показник 3–5 згадок на тиждень у спокійні місяці [Додаток 5]. Це підтверджує висновок PR-менеджерки Катерини про те, що основна активність генерується завдяки Олені та її публічній проявленості [Додаток 2].

За розподілом джерел медіазгадок провідну позицію займає mmr.ua — 31 згадка, що становить 18,7% від загальної кількості медіапублікацій [Додаток 5]. Наприклад, команда агенції ділилась порадами з комунікації теми інклюзивності та безбар'єрності на основі досвіду роботи над кампанією «Діти як діти» від ЮНІСЕФ та Уповноваженої президента України з прав дитини та дитячої реабілітації, Дар'ї Герасимчук у 2025 році. У статті для медіа «MMR» команда сформувала серію порад щодо коректного використання термінології, яка стосується інклюзивності та досвіду людей з інвалідністю в цілому, формами комунікації та основними принципами [48]. Далі йдуть cases.media (12,7%), marketer.ua та інші [Додаток 5]. Таким чином, дві перші позиції займають профільні галузеві медіа, що відображає орієнтацію Postmen насамперед на галузеву аудиторію, а не на масового читача. Зокрема,

присутність у Forbes є важливою для формування репутації серед бізнес-клієнтів, у 2025 році у Forbes опубліковано ґрунтовний матеріал про роботу Postmen [25].

Тональність згадок є переважно позитивною (38,93%, або 1 089 згадок) та нейтральною (60,10%, або 1 681 згадка) [Додаток 5]. Негативних згадок зафіксовано лише 27, що становить 0,97% від загального обсягу, що відображено у рис. 2.4.

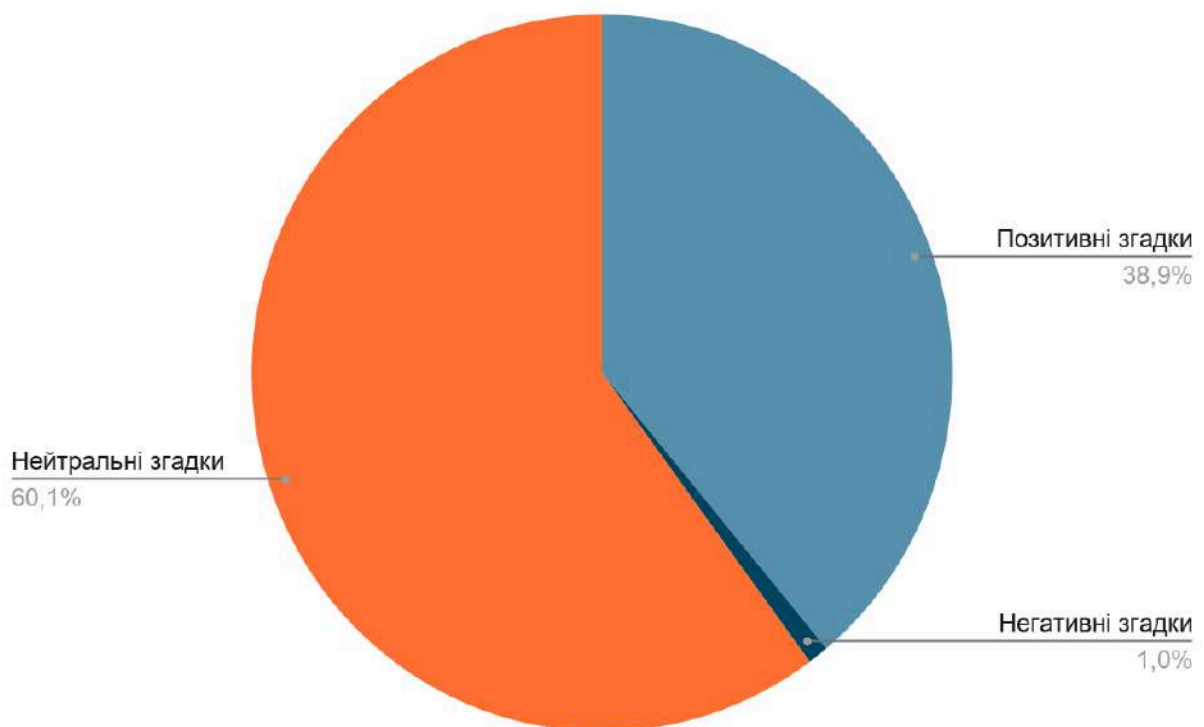


Рис. 2.4 Тональність медіазгадок агенції Postmen протягом 2025 року  
Джерело: сформовано авторкою на основі [Додаток 5].

За розподілом каналів, 80,46% усіх згадок припадає на Facebook, що є прямим наслідком активної особистої присутності CEO у цій мережі [Додаток 5]. Така структура засвідчує залежність цифрової присутності агенції від одного каналу та однієї особи, що є структурним ризиком для довгострокової репутаційної стабільності. Серед основних тем позитивних згадок виокремлюються опитування передноворічних настроїв українців [39]. PR-спеціалістка Postmen Катерина характеризує поточний стан

медіаприсутності як ситуативний: прояви в медіа відбуваються переважно навколо зовнішніх інфоприводів, й значною мірою зосереджені навколо публічної комунікації CEO [Додаток 2]. Водночас експертка зазначає, що системна медійність, яка охоплює ширше коло фахівців агенції, здатна одночасно впливати на кілька репутаційних вимірів: залучення талантів, сприйняття галузевою спільнотою і ставлення клієнтів [Додаток 2].

Присутність Postmen у соціальних мережах розгортається на трьох основних платформах: Facebook, Instagram та LinkedIn. У табл. 2.1 наведено основні порівняльні характеристики присутності агенції у соціальних мережах.

Таблиця 2.1

#### Порівняльний аналіз присутності Postmen у соціальних мережах

Параметр	Facebook	Instagram	LinkedIn
Кількість підписників	40 000+	4 600	589
Основна аудиторія	Клієнти, широка галузева спільнота	Таланти, галузева спільнота	Потенційні співробітники, партнери
Основна функція	Охоплення, впізнаваність, дослідження	Ідентичність, культура, портфоліо	HR-комунікація, thought leadership
Тональність контенту	Змішана: нагороди, кейси, дослідження	Ціннісна, культурна	Інституційна, рекрутингова
Пріоритетність у стратегії	Висока	Середня	Середня

*Джерело: сформовано авторкою на основі [40], [41], [44].*

Присутність Postmen у соціальних мережах розгортається на трьох платформах із принципово різними функціями та аудиторіями, що відображено у табл. 2.1.

Facebook виконує функцію широкого охоплення та впізнаваності, де поширюються дослідження, нагороди і кейси. При цьому більша частина

охопленнь генерується особистими дописами CEO, а не корпоративним акаунтом.

Instagram функціонує як вітрина ідентичності, а LinkedIn із 589 підписниками виконує виключно HR-функцію: за даними HR-менеджерки Альони, після публікацій CEO фіксується пряме зростання звернень від кандидатів [Додаток 1], [Додаток 6].

Водночас, порівнюючи систему присутності у соціальних мережах Postmen з агенціями, які є ключовими конкурентами на ринку, важливо виокремити суттєву відмінність стратегій позиціювання. Наприклад, Banda комунікує власну діяльність та досягнення широкій аудиторії через інтерактивні та доступні формати, а мережеві агенції (Saatchi & Saatchi Ukraine та McCann Kyiv) демонструють найнижчі показники, що є закономірним, адже їхня репутація спирається на глобальний бренд мережі, а не на локальну цифрову активність.

Таблиця 2.2

#### Порівняльний аналіз присутності агенцій у соціальних мережах

Агенція	Instagram підписники	Facebook підписники	LinkedIn підписники	Модель присутності
Banda	78000	47000	23000	Масове охоплення
Postmen	4600	40 000+	589	Галузева глибина
Saatchi & Saatchi Ukraine	2079	8100	-	Мережева підтримка
McCann Kyiv	1900	5500	564	Мережева підтримка
Gres Todorchuk	3000	20000	1000	Нішева присутність

*Джерело: сформовано авторкою на основі [5], [6], [7], [27], [28], [29], [35], [36], [37], [40], [41], [44], [49], [50].*

У ході порівняльного аналізу, стає очевидним, що Postmen у площині соціальних мереж є більш галузевим гравцем, який зосереджується на професійній аудиторії та не має масових охоплень. Водночас головним конкурентом агенції є Banda, якій вдається комунікувати свою діяльність актуальним для широкої аудиторії способом.

Як ми вже окреслювали, персональний бренд керівництва агенції лише посилює її вплив на ринку. Postmen має непросту історію, пов'язану з особистим брендом засновника. Ярослав Ведмідь заснував агенцію у 2013 році й протягом всього її існування виступав її основним комунікатором. Галузеві колеги характеризували його як «комунікатора, який знав, як об'єднати людей, і візюнера, чий вплив виходив далеко за межі найближчого оточення» [33]. У 2024 році Ярослава раптово не стало, а керівництво агенцією стало справою його дружини — Олени Ведмідь. Вона регулярно публікує авторські колонки, де від імені агенції артикулює позицію щодо суспільно значущих питань. Наприклад, О. Ведмідь публічно підпримала ініціативу Національного Банку України з перейменування зросійщеного символу української монети «копійки» на істинно українське найменування — «шаг», а до комунікаційної кампанії долучились й фахівці агенції [19]. Окрім цього, О. Ведмідь у власних соцмережах розповідає про виклики й досягнення агенції, власні цінності й навчання, родину й рефлексії на події у суспільстві. Зокрема, ініціативу Національного банку України з перейменування моменту О. Ведмідь неодноразово коментувала у власних соціальних мережах [20].

Концептуальною особливістю комунікаційного підходу SEO є свідомо відмова від розділення особистого й публічного образу. Олена Ведмідь не розмежовує себе як SEO і себе як особистість [Додаток 3]. Такий підхід формує відчуття автентичності, але водночас означає, що особиста і корпоративна репутація залишаються нерозривно пов'язаними. Попри декларовану відкритість, SEO усвідомлює межі публічної комунікації та свідомо утримується від підтримки ініціатив конкурентів клієнтів агенції [Додаток 3].

Найбільш значущою для дослідження є трансформація персонального бренду після смерті засновника. Значна частина репутаційного капіталу Postmen була зосереджена в одній особі, і Олена Ведмідь відверто описує тривалу «боротьбу» за довіру ринку [Додаток 3]. Її стратегія є принципово іншою: замість заміни одного персонального бренду іншим — свідомо побудова інституційної моделі.

Таким чином, репутаційна самокомунікація Postmen будується на двох взаємопосилюючих елементах: верифікованому галузевому визнанні, інтегрованому в усі канали самопрезентації, та публічному голосі керівництва.

Повномасштабне вторгнення стало каталізатором змін в українському суспільстві, зокрема й на рекламному ринку. У цьому контексті Postmen має стабільні проукраїнські принципи. Повномасштабне вторгнення 2022 року не стало для Postmen точкою кардинального перелому, україноцентричність і соціальна відповідальність були закладені в культуру задовго до 2022 року. Як зазначає CEO Олена Ведмідь, агенція ніколи не працювала з російськими компаніями і завжди була ціннісно налаштована відповідним чином [Додаток 3].

Важливо, що проукраїнська позиція проявляється передусім через практичні рішення. Операційна директорка Анна описує відмову від співпраці з брендами, які не вийшли з російського ринку, як органічну, без прописаних правил, але з чітким внутрішнім відчуттям межі [Додаток 4]. Водночас агенція, як й чимало колег, співпрацює з компаніями та фондами для волонтерських та рекрутингових проєктів. Наприклад, Postmen стала креативним партнером збору Фонду Сергія Притули — «Єдинозбір», у рамках якого команда розробила айдентику та креативну концепцію збору [56]. Іншими, не менш важливими кейсами агенції, є розробка й втілення концепції фестивалю пам'яті Ірини Цибух (позивний «Чека») [42] чи долучення Postmen до збору «Гранатомед» від Укрзалізниці, фонду «Повернись живим» та виробника кави «Gemini» [43].

Важливою складовою є загальний підхід до комунікації під час війни. Postmen утримується від ситуативних реакцій на трагічні події. PR-менеджерка Катерина формулює це так: «Агенція не збирає охоплення на болючих темах й не виходить з комунікацією заради комунікації. Це внутрішня норма, яка не є формально зафіксованою, але є стійкою практикою» [Додаток 2]. Підсумуємо, що стратегія роботи Postmen в умовах війни будується на трьох принципах: ціннісній послідовності, стриманості в комунікації та інституційній стійкості.

Бренд роботодавця Postmen має міцну культурну основу, але перебуває на етапі активної трансформації від органічної до системної моделі. На момент дослідження агенція розпочала формалізацію стратегії employer brand у співпраці з профільними фахівцями, а також проводить серію внутрішніх інтерв'ю з членами команди для виявлення ключових цінностей і точок зростання. Кількісні дані HR за 2025 рік розкривають суперечливу картину. З одного боку, воронка залучення демонструє значний інтерес: 12 відкритих вакансій згенерували 732 відгуки, 493 співбесіди та 168 тестових завдань — конверсія від відгуку до співбесіди становить 67%, що свідчить про достатню якість вхідного потоку, що відображено на рис. 2.5 [Додаток 6].



Рис. 2.5 Основні показники рекрутингового процесу агенції Postmen

*Джерело: сформовано авторкою на основі [Додаток 6]*

З іншого боку, аналізуючи рисунок 2.5, можемо окреслити, що до останнього у рекрутинговому процесі етапу — офферу, дійшли лише 24 кандидати, тобто конверсія від співбесіди до офферу становить 4,9% [Додаток 6]. Це може означати або надзвичайно високий стандарт відбору, або розрив між очікуваннями кандидатів і реальністю агенції. Показово, що 7 з 24 прийнятих співробітників прийшли через програму «Рекомендуй Postmen», тобто 29% наймів є реферальними, що є прямим індикатором сили внутрішньої культури [Додаток 6]. Аналіз джерел кандидатів виявляє принципово важливий розрив між впізнаваністю та конверсією. Рис. 2.6 відображає, що провідним джерелом кандидатів є кар'єрний портал Happy Monday, друге місце посідає платформа пошуку роботи [Robota.ua](http://Robota.ua). LinkedIn, попри декларовану стратегічну важливість, генерує лише 7,64% кандидатів [Додаток 6]. Решту джерел відгуків у сумі складають публікації у профільних Telegram-каналах, кар'єрних порталах чи безпосередньо відгуки з соціальних мереж — Instagram\Facebook [Додаток 6].

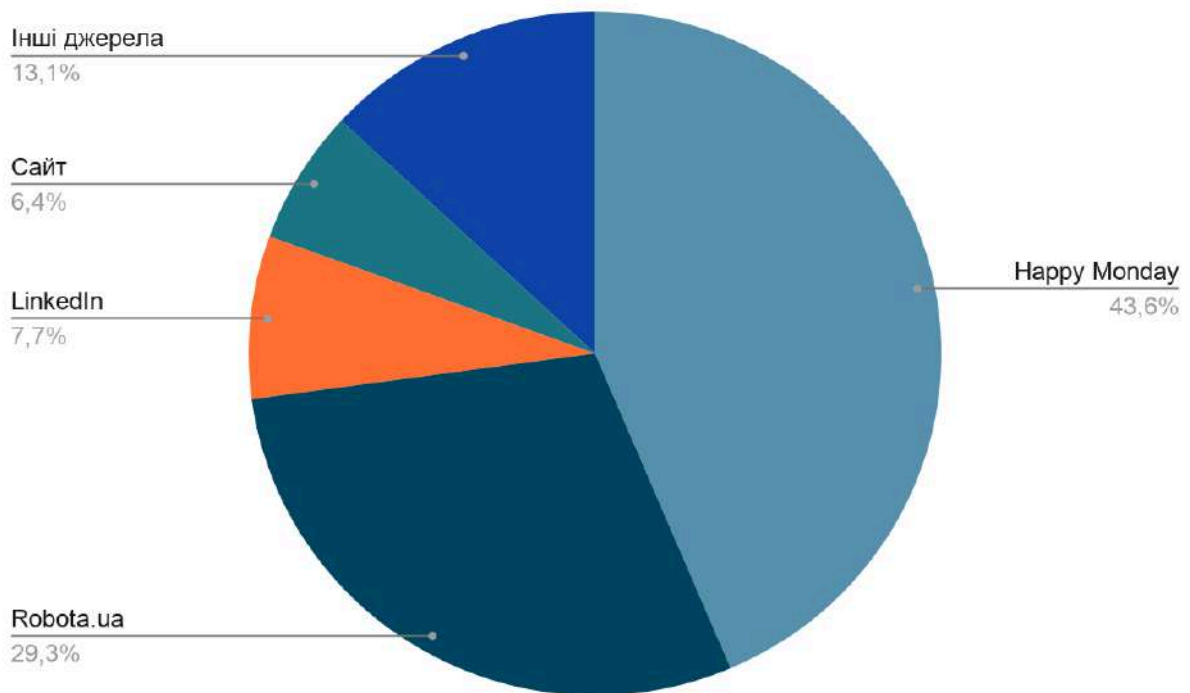


Рисунок 2.6. Джерела відгуків на вакансії агенції Postmen

*Джерело: сформовано авторкою на основі [Додаток 6].*

Це означає, що соціальні мережі агенції виконують функцію репутаційного знайомства, але не конвертують аудиторію у реальні заявки. HR-менеджерка Альона підтверджує у глибокому інтерв'ю, що кандидати більше дізнаються про агенцію з Instagram, але реагують через інші платформи [Додаток 1].

Окремо варто відзначити, що у динаміці за рік простежується показовий тренд: пік активності кандидатів із Happy Monday припав на серпень–вересень 2025 року (до 27 звернень за тиждень), що корелює з публічною активністю CEO у цей період — публікацією у медіа [Додаток 6]. Це є кількісним підтвердженням гіпотези про прямий зв'язок між персональним брендом керівника і залученням талантів.

Внутрішні вимірювання залученості команди через пульсометр демонструють позитивну динаміку: весна 2025 — 61%, літо — 69%, осінь — 71% [Додаток 6]. Порівняно з 2024 роком середній показник зріс з 62% до 67% — приріст 5 відсоткових пунктів [Додаток 6]. Ці дані формують портрет employer brand Postmen: агенція має сильну внутрішню культуру з вимірюваним рівнем залученості вище середньоринкового, органічний реферальний механізм залучення та зростаючу впізнаваність серед кандидатів. Водночас соціальні мережі з аудиторією у десятки тисяч підписників конвертують у заявки менш ніж 1% від загального потоку.

Клієнтська взаємодія є базовим репутаційним інструментом Postmen й операційна директорка Анна визначає її саме в такій логіці: як фундамент, на якому тримається вся репутаційна система агенції. У її формулюванні це звучить як «канал, який називається добре зроблена робота» [Додаток 4]. Показовим є конкретний індикатор, який операційна директорка називає сигналом успіху репутаційної роботи: коли новий запит починається зі слів «мені вас порекомендували» [Додаток 4]. Для вимірювання клієнтського сприйняття агенція використовує щорічне опитування з відкритим коментарем. Ганна зазначає, що саме коментарі, а не оцінка, дають найбільш цінну

інформацію про те, як клієнти реально сприймають агенцію [Додаток 4]. Показовою є динаміка: на початку практики коментарі описували переважно сервісні якості: гнучкість, адаптивність, виконавчість. Згодом, паралельно з репозиціонуванням агенції у бік креативу, коментарі змінились — клієнти почали відзначати творчу складову [Додаток 4].

Проаналізувавши практики репутаційного менеджменту агенції Postmen, доцільним є систематизувати окреслені висновки у форматі матриці аналізу SWOT — інструмент планування, що дозволяє розглянути внутрішні та зовнішні чинники у єдиній аналітичній матриці.

Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз репутаційного менеджменту Postmen

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначена й впізнавана ідентичність.</li> <li>2. Високий рівень корпоративної культури.</li> <li>3. Лідерство у галузевих фестивалях.</li> <li>4. Автентичний бренд CEO</li> <li>5. Висока залученість команди</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ситуативна медіаприсутність</li> <li>2. Більшість медійних згадок залежить від активності CEO.</li> <li>3. Відсутність репутаційної стратегії як документа.</li> <li>4. Відсутність амбасадорів серед фахівців агенції та відгуків, як про роботодавця.</li> <li>5. 4-те місце у рейтингу «Вибір рекламодавця»</li> <li>6. Відсутність антикризового протоколу.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Міжнародна увага до українських агенцій.</li> <li>2. Потенціал LinkedIn як рекрутингового каналу.</li> <li>3. Розвиток thought leadership фахівців агенції</li> <li>4. Postmen Poll як регулярний медійний привід.</li> <li>5. Відновлення формату WakeUP лекторію.</li> <li>6. Формалізація employer brand стратегії.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ризик персоноцентричної моделі (досвід 2024)</li> <li>2. Конкуренція за таланти на ринку агенцій</li> <li>3. Воєнні ризики операційної діяльності.</li> <li>4. Репутаційні атаки у неконтрольованих каналах.</li> <li>5. Залежність галузевих рейтингів від суб'єктивного журі</li> </ol>

*Джерело: сформовано авторкою.*

Таким чином, проведений аналіз стане основою для напрацювання шляхів стратегічного удосконалення репутаційного менеджменту агенції Postmen. Отримані результати ситуаційного аналізу засвідчують, що агенція має міцний репутаційний фундамент, однак потенціал наявних практик реалізується лише частково.

## **2.2. Порівняльний аналіз репутаційних практик Postmen та конкурентів на українському ринку**

Для комплексної оцінки репутаційного менеджменту Postmen недостатньо аналізувати агенцію у вакуумі — необхідно розглядати її практики у контексті конкурентного середовища. Порівняльний аналіз дозволяє виявити як конкурентні переваги агенції, так і зони, де конкуренти демонструють більш ефективні підходи. Для порівняння обрано чотири агенції, які представляють різні моделі репутаційного менеджменту на українському ринку: Banda як найбільш публічний незалежний конкурент, Saatchi & Saatchi Ukraine і McCann Kyiv як представники міжнародних мереж, та Gres Todorchuk як незалежна агенція з виразною нішевою ідентичністю. Вибірка охоплює агенції, які безпосередньо конкурують з Postmen у галузевих рейтингах, на тендерних процедурах та у професійній спільноті.

У попередньому підрозділі ми вже окреслили позицію Postmen у галузевих рейтингах й зазначили попередні успіхи агенції у 2021-2025 роках. Проте за результатами 2025 року Postmen не вдалось вчетверте поспіль отримати титул «Комунікаційне агенство року» за рейтингом ВРК, тому наразі репутація агенції у контексті визнання професійною спільнотою зазнала втрат. Агенція зайняла третє місце у згаданому рейтингу, поступившись місцем конкурентам, що відображено у табл. 2.4.

Рейтинг комунікаційних агентств року 2025 від Всеукраїнської рекламної коаліції

Rank	Agency	Creative (50%)	Effectiveness (50%)	Amount
1	Saatchi & Saatchi Ukraine	45	40	85
2	Rockets. Growth R&D	40	30	70
3	Postmen	50	2,5	52,5
4	Leo Burnett Ukraine	30	20	50
5	[isdgroup]	20	10	30

*Джерело: [17]*

Дані рейтингу розкривають важливу деталь про репутаційний профіль Postmen: агенція є беззаперечним лідером за показником креативності (50 балів — найвищий результат серед усіх учасників рейтингу), однак її показник ефективності становить лише 2,5 бали — найнижчий серед топ-5 [17]. Це означає, що репутаційна диференціація Postmen є виразно однобічною: ринок наразі сприймає агенцію як креативного лідера, але не як лідера ефективності. Для порівняння, Saatchi & Saatchi Ukraine демонструє збалансований профіль (45 і 40 балів відповідно), що пояснює її перше місце попри нижчий показник креативності [17].

Персональний бренд засновників й керівництва є одним із ключових репутаційних інструментів для незалежних агенцій, однак моделі його побудови суттєво відрізняються між конкурентами: диференціація розвинених персональних брендів між засновниками агенції — Vanda, вплив глобального бренду на сприйняття агенції — Saatchi & Saatchi Ukraine та McCann Kyiv, або ж схожа до Postmen модель комунікації діяльності агенції через розвинений бренд єдиної публічної заставниці — Gres Todorchuk. У табл. 2.5 наведено основні моделі комунікації персональних брендів українських агенцій, які безпосередньо є конкурентами Postmen у контексті формування репутації на ринку.

## Порівняльний аналіз моделей персонального бренду агенцій

Агенція	Модель	Кількість публічних осіб	Концентрація	Вразливість
Banda	Розподілена	3 партнери-засновники	Низька	Низька
Postmen	Централізована	1 CEO	Висока	Висока
Saatchi & Saatchi Ukraine	Мережева	Локальний CEO + глобальний бренд	Середня	Середня
McCann Kyiv	Мережева	Локальний CEO + глобальний бренд	Середня	Середня
Gres Todorchuk	Засновницька	1 засновниця	Висока	Висока

*Джерело: сформовано авторкою на основі: [5], [6], [7], [27], [28], [29], [35], [36], [37], [40], [41], [44], [49], [50].*

Підсумовуючи дані, зазначені у таблиці, необхідно зазначити, що Postmen є більш вразливою у контексті комунікації персонального бренду, адже за умови наявності впізнаваних брендів топмендежерів, агенція має більш широке поле та ресурс для публічної діяльності, а помилка, чи то необережне висловлення одного з головних облич — не стане кризою для репутації агенції.

Синтезуючи результати порівняльного аналізу репутаційних практик досліджуваних агенцій за п'ятьма ключовими критеріями — основою репутації, цифровою присутністю, моделлю персонального бренду, вразливістю та клієнтською впізнаваністю — можемо виокремити три принципово різних типи репутаційних стратегій на українському ринку. Кожен із них відображає окрему логіку побудови репутаційного капіталу й спирається на різні інструменти досягнення ринкової видимості та довіри стейкхолдерів.

## Порівняльна матриця репутаційних моделей агенцій

Параметр	Незалежна масова модель (Banda)	Незалежна галузева модель (Postmen, Gres Todorchuk)	Мережева модель (Saatchi, McCann)
Основа репутації	Цифрова присутність + ефективність	Галузеве визнання + цінності	Глобальний бренд мережі
Цифрова присутність	Висока (78 000 Instagram)	Середня (4 600–3 000 Instagram)	Низька (1 500–2 000 Instagram)
Персональний бренд	Розподілений (3 партнери)	Централізований (1 особа)	Мережевий (локальний CEO + глобальний)
Вразливість	Низька	Висока (персональна залежність)	Низька (мережева підтримка)
Клієнтська впізнаваність	Висока	Середня	Висока

*Джерело: сформовано авторкою на основі: [5], [6], [7], [27], [28], [29], [35], [36], [37], [40], [41], [44], [49], [50].*

Порівняльний аналіз засвідчує, що Postmen займає унікальну, але суперечливу позицію на ринку. З одного боку, агенція є беззаперечним лідером за показником креативності й утримує третє місце у зведеному рейтингу ВРК. З іншого боку, за клієнтською впізнаваністю агенція поступається навіть тим конкурентам, які формально знаходяться нижче у галузевих рейтингах.

Підсумовуючи, у порівняльному аналізі доцільним є викоремити схожі та відмінні риси з конкурентами. Схожості з конкурентами:

1. Галузеві рейтинги й фестивальні нагороди є основним верифікованим репутаційним сигналом.
2. Персональний бренд керівництва відіграє значущу роль у незалежних агенціях: більшість однаково залежать від публічності своїх лідерів.
3. Більшість агенцій орієнтуються на вузьку галузеву спільноту.

Відмінності від конкурентів:

1. Banda будує масову цифрову аудиторію й має розподілений персональний бренд серед трьох партнерів, натомість Postmen обирає галузеву глибину та концентрує публічність навколо однієї особи.
2. Saatchi & Saatchi Ukraine демонструє збалансований профіль ефективності й креативності, тоді як Postmen лідирує за креативністю, але наразі суттєво поступається за ефективністю.
3. Мережеві агенції опираються на глобальний бренд мережі, а Postmen вибудовує репутацію виключно через власні інструменти, що є перевагою автентичності.
4. Gres Todorchuk попри нижчі позиції у галузевих рейтингах випереджає Postmen у впізнаваності серед рекламодавців, що свідчить про більш ефективну конвертацію нішевої присутності у клієнтський вибір.

Таким чином, порівняльний аналіз підтверджує, що Postmen має міцний репутаційний фундамент, але реалізує його потенціал лише частково. Конкурентне середовище демонструє альтернативні моделі, кожна з яких вирішує ті самі репутаційні задачі через різні інструменти й саме цей порівняльний контекст є відправною точкою для формування рекомендацій щодо удосконалення репутаційного менеджменту Postmen.

## РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГЕНЦІЇ POSTMEN

### 3.1. Оцінка ефективності репутаційного менеджменту агенції

Емпіричне дослідження репутаційного менеджменту агенції Postmen спрямоване на виявлення актуального стану репутаційних практик, оцінку їхньої ефективності та визначення напрямів удосконалення. Методологічною основою стало поєднання трьох методів: глибинних інтерв'ю з експертами агенції, аналізу документів та порівняльного аналізу конкурентів.

Другим методом є аналіз документів: внутрішня комунікаційна стратегія Postmen на 2026 рік дозволила зіставити задекларовані наміри агенції з реальними практиками та виявити розриви між ними. Третім методом є порівняльний аналіз: репутаційні практики Postmen порівнювались із практиками Banda, Saatchi & Saatchi Ukraine, McCann Kyiv та Gres Todorchuk за єдиними критеріями на основі відкритих публічних джерел.

Безпосередня оцінка репутаційних практик агенції у роботі здійснюється за сімома блоками: ідентичності, персонального бренду CEO, нагород і фестивалів, стратегії під час війни, медіаприсутності, клієнтської взаємодії та employer brand. Кожна складова оцінюється за трьома критеріями: потенційна результативність — очікувана ступінь досягнення репутаційного ефекту серед цільової аудиторії; системність — регулярність й послідовність реалізації; вимірюваність — наявність індикаторів оцінки результату. Шкала оцінювання є трибальною: 3 — високий рівень, 2 — середній, 1 — низький. Оцінки сформовані на основі аналізу публічних даних агенції та матеріалів чотирьох глибинних інтерв'ю з топменеджерами Postmen.

Ідентичність. Репутаційна ідентичність Postmen є однією з найбільш опрацьованих складових. Агенція має чітко сформульоване позиціонування, яке послідовно відтворюється в усіх публічних каналах — від шапки соціальних мереж до опису вакансій. Операційна директорка Анна підтверджує, що головний принцип — «максимально якісне виконання роботи», а «неписані

правила» щодо типів клієнтів і суспільної позиції агенції поділяє кожен працівник без формального закріплення [Додаток 1]. Ідентичність верифікується зовнішніми арбітрами: статус найкреативнішої агенції 2025 року та третє місце у зведеному рейтингу ВРК підтверджують відповідність між задекларованим і реальним. Результативність — 3, системність — 3, вимірюваність — 2.

Персональний бренд CEO. Після смерті засновника Ярослава Ведмеда у лютому 2024 року Олена Ведмідь обрала стратегію активної публічної присутності. HR-менеджерка Альона фіксує пряму кореляцію: «Після того, як Олена без попередження виставить допис, в мене збільшується відвідуваність» сторінок агенції та кількість звернень від кандидатів [Додаток 1]. За даними медіамоніторингу, 80,46% усіх цифрових згадок Postmen генерується через Facebook, і значна їх частина пов'язана саме з особистою активністю CEO. Водночас сама Олена Ведмідь визнає структурну проблему: «Агенція, яка будує репутацію для інших, досі недостатньо комунікує власну» — і свідомо будує інституційну, а не персоноцентричну модель [Додаток 3]. Результативність — 3, системність — 2, вимірюваність — 1.

Нагороди і фестивалі. Це найбільш ефективна складова репутаційного менеджменту Postmen — єдина, де оцінку виносить незалежний зовнішній арбітр. За останні роки агенція тричі отримувала нагороду «Комунікаційне агенство року» за рейтингом ВРК, статус найкреативнішої агенції 2025 року за Ukrainian Creative Stories, золото і срібло на Impact Awards Europe та потрапила до фіналу ADCE Awards. Майже кожна нагорода конвертується в комунікаційний привід із публічним коментарем керівництва та оновленням самопозиціонування в усіх каналах. Результативність — 3, системність — 3, вимірюваність — 3.

Стратегія під час війни. Операційна директорка описує проукраїнську позицію як органічну [Додаток 4]. PR-менеджерка Катерина констатує принципову відсутність в агенції формалізованого антикризового розділу в стратегії: «у нас в стратегії немає розділу, який би описував, як змінюється

наша робота» в кризових умовах [Додаток 2]. Це підтверджує реактивний характер стратегії — ефективної, але не системної. Результативність — 3, системність — 2, вимірюваність — 2.

Медіаприсутність. За 2025 рік агенція отримала 166 медіазгадок із загальним охопленням 100 020 контактів. Піки активності корелюють виключно із зовнішніми подіями: SHE Congress (листопад–грудень, понад 20 згадок на тиждень), Effie World та IAB MIXX Awards (квітень–травень), УМФ (квітень). Катерина характеризує стан як ситуативний: «Минулі роки були несистемні прояви в медіа — це проблема» [Додаток 2]. Результативність — 2, системність — 2, вимірюваність — 1.

Клієнтська взаємодія. Агенція щороку проводить NPS-опитування клієнтів з відкритим коментарем. Операційна директорка фіксує еволюцію відповідей: на початку практики коментарі описували переважно сервісні якості — гнучкість, адаптивність, — тоді як пізніші хвилі відображають визнання творчої складової [Додаток 4]. Це є непрямим підтвердженням успішного репозиціонування агенції у бік креативу. Водночас публічні відгуки клієнтів агенція не використовує як репутаційний інструмент. Результативність — 2, системність — 1, вимірюваність — 1.

Бренд роботодавця. Аналіз джерел кандидатів виявляє принципово важливий розрив між впізнаваністю агенції та конверсією у заявки: соціальні мережі виконують функцію репутаційного знайомства, але не конвертують аудиторію в реальні відгуки. LinkedIn, визначений як пріоритетний канал, залишається невикористаним. Відгуки про агенцію як роботодавця на зовнішніх платформах фактично відсутні — останні актуальні датуються 2020 роком. Результативність — 2, системність — 1, вимірюваність — 1.

За результатами проведеної оцінки ефективності репутаційного менеджменту агенції Postmen, є доцільним сформулювати таблицю 3.1, яка демонструє загальний стан репутації агенції та дає змогу сформулювати єдину оцінку репутації.

## Оцінка ефективності репутаційного менеджменту агенції Postmen

Складова репутації	Потенційна результативність	Системність	Вимірюваність	Загальна оцінка	Пріоритетність удосконалення
Ідентичність	3 — висока	3 — висока	2 — середня	Висока	Низький
Персональний бренд СЕО	3 — висока	2 — середня	1 — низька	Середня	Середній
Нагороди і фестивалі	3 — висока	3 — висока	3 — висока	Висока	Низький
Стратегія під час війни	3 — висока	2 — середня	2 — середня	Середня	Середній
Медіаприсутність	2 — середня	2 — середня	1 — низька	Середня	Середній
Клієнтська взаємодія	2 — середня	1 — низька	1 — низька	Слабка	Високий
Бренд роботодавця	2 — середня	1 — низька	1 — низька	Слабка	Високий
Середнє по агенції	2.57	2	1.43		

*Джерело: сформовано авторкою.*

Оцінка ефективності семи складових репутаційного менеджменту Postmen показує загалом сильну, але нерівномірну картину. Найвищі показники — у нагород і фестивалів та ідентичності. Це репутаційний фундамент агенції: стабільний, послідовний й підкріплений зовнішньою верифікацією. Саме ці два елементи забезпечують Postmen позицію лідера ринку навіть тоді, коли інші складові працюють не на повну силу.

Середній рівень ефективності демонструють персональний бренд CEO, стратегія під час війни та медіаприсутність. Спільна проблема цих блоків — це те, що агенція отримує від них репутаційний ефект, але не керує ним свідомо й не вимірює результат. Найслабшими залишаються клієнтська взаємодія та employer brand. Не тому, що агенція нічого не робить у цих напрямках, а тому, що ці практики є нерегулярними, непублічними й часто не вимірюються. Головний висновок: середній показник результативності інструментів — 2,57 з 3, тоді як вимірюваність — лише 1,43. Postmen вміє формувати репутацію, але ще не вибудувала систему, яка дозволяла б цим процесом керувати і оцінювати його ефективність. Саме це є відправною точкою для розробки рекомендацій з удосконалення репутаційного менеджменту.

### **3.2. Шляхи стратегічного удосконалення репутаційного менеджменту агенції Postmen**

Проведений аналіз репутаційних практик Postmen засвідчив: агенція формує репутацію, але ще не керує нею як стратегічним активом із визначеними цілями, метриками та відповідальними. Запропоновані шляхи удосконалення репутаційного менеджменту агенції є актуальними і в контексті загального ринку діяльності агенцій в Україні.

Ключовим структурним недоліком є відсутність репутаційної стратегії як окремого документа. Алгоритм впровадження репутаційної стратегії охоплює чотири кроки: щорічний репутаційний аудит за сімома складовими матриці,

визначення SMART-цілей для кожної стейкхолдерської групи, розподіл відповідальності за моделлю COO (стратегічна) + PR-менеджер (операційна) зі щоквартальним звітом, та впровадження системи KPI.

Наступним кроком є розвиток «thought leadership» — системи побудови репутації через публічні голоси представників агенції, як репутаційного інструменту. Агенція, яка генерує суспільно значущі комунікації для клієнтів, майже не виробляє власного експертного контенту. PR-менеджерка Катерина фіксує точку росту: «Ми можемо бути тими, хто задає тенденції і розповідає про них» [Додаток].

Модель розвитку «thought leadership» охоплює три рівні. Перший — корпоративний голос: розширення Postmen Poll до щоквартального формату з темами, що перетинають компетенції агенції, адже кожне дослідження є медійним приводом. Другий — персональний голос фахівців: програма публічної активності для ключових експертів з мінімальними показниками: дві колонки на квартал, один виступ на галузевій події, щомісячні публікації в LinkedIn. Третій — форматний диверсифікатор: відновлення «WakeUP» як унікального формату щомісячного лекторію, який одночасно будує репутацію, генерує контент і залучає таланти.

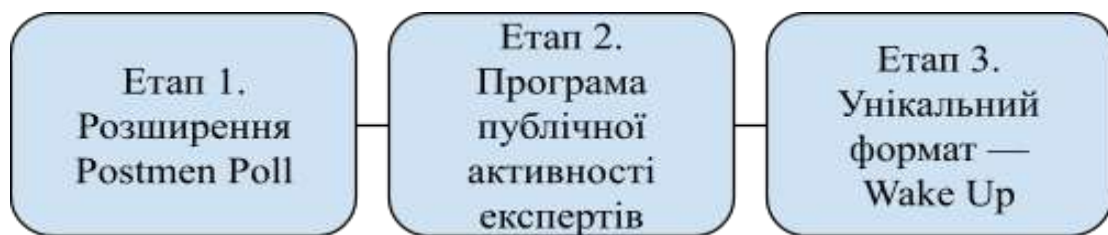


Рис. 3.1 Модель «thought leadership» для агенції Postmen

*Джерело: сформовано авторкою.*

Етапи моделі мають впроваджуватися послідовно та доповнювати один одного.

Третій крок — інституціоналізація репутації: від персонального до колективного капіталу. Впровадження моделі «thought leadership» у довгостроковій перспективі, як наслідок, теж спрацює на розвиток системи персональних брендів агенції, проте наразі найбільш стратегічним викликом є

залежність репутаційного капіталу від однієї особи. Досвід Postmen у 2024 році є наочною ілюстрацією: переважна більшість цифрових згадок агенції концентрується навколо активності CEO, а будь-яка особиста криза керівника автоматично стає кризою агенції.

Реалізація цього наміру потребує двох механізмів:

- корпоративної книги цінностей із поведінковими стандартами, що дозволяє команді діяти узгоджено без прямої участі керівництва;
- архіву репутаційних рішень як інституційної пам'яті, незалежної від конкретних осіб;

Паралельним й не менш значущим напрямом є системний розвиток бренду роботодавця. Наявні HR-дані засвідчують, що соціальні мережі виконують функцію репутаційного знайомства з агенцією, але не конвертують аудиторію у реальні заявки, тоді як реферальна програма «Рекомендуй Postmen» є органічним доказом лояльності команди, що не замінює системної зовнішньої видимості.

На момент дослідження агенція розпочала формалізацію стратегії employer brand у співпраці з профільними фахівцями та проводить серію внутрішніх інтерв'ю з командою, що є свідченням усвідомленого переходу від органічної до системної моделі. Для закріплення цього переходу необхідні три блоки: доказова EVP через кар'єрні історії співробітників і публічні результати опитувань залученості; системне амбасадорство у вигляді формалізованого списку амбасадорів з індивідуальними планами публічної активності; цифрова видимість на ринку праці через алгоритм збору відгуків.

Водночас важливим залишається вектор побудови репутації на міжнародному ринку. Стратегія міжнародного виходу реалізується у трьох послідовних фазах:

- фестивальна присутність із супровідними англomовними матеріалами;
- медійна присутність через оригінальний контент про досвід комунікацій під час війни;

- формування мережі міжнародних контактів через членство фахівців у журі фестивалів.

Послідовність фаз є принциповою: спочатку агенція здобуває видимість, потім закріплює її через контент, і лише після цього буде зв'язки, які перетворюють видимість на довіру.

Окремим важливим кроком є напрацювання механізму комунікації у кризі. У контексті довгострокової діяльності така модель є хиткою. Для забезпечення репутації агенції необхідно визначити ключові ризики та сформуванати протокол дій під час кризи. Система антикризового менеджменту охоплює ключові п'ять елементів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Карта репутаційних ризиків Postmen

Сценарій	Ймовірність	Вплив	Пріоритет	Тригер моніторингу
Публічна критика кейсу або клієнта	Висока	Середній	Середній	Негативні згадки у Telegram
Кризова ситуація у клієнта	Середня	Високий	Високий	Медіамоніторинг клієнтів
Зміна керівництва	Низька	Високий	Високий	Внутрішні тригери
Репутаційна атака від конкурента	Низька	Середній	Середній	Моніторинг згадок
Воєнні події, що впливають на діяльність	Висока	Середній	Середній	Новинний моніторинг

*Джерело: сформовано авторкою.*

Таким чином, завдяки оцінці потенційних ризиків, менеджмент агенції матиме шляхи попередження кризи та визначену пріоритетність. У контексті стратегічних комунікацій агенції кризовий протокол має будуватись на принципі найбільш швидкої та прозорії реакції за алгоритмом:

1. Виявлення кризи.
2. Оповіщення CEO та PR-спеціаліста.
3. Оцінка масштабу кризи.
4. Рішення про реагування.
5. Підготовка і публікація позиції.
6. Моніторинг, коригування, розширена заява.
7. Аудит реагування й оновлення протоколу після кризи.

Ключовий принцип антикризових комунікацій для Postmen — не захист, а прозорість. Ця щирість є природним продовженням автентичності, на якій побудована репутаційна ідентичність агенції. Додатково необхідні: пул 15–20 амбасадорів підтримки з реальною аудиторією — колишні клієнти, галузеві лідери, медійні партнери, що підтримується регулярним контактом поза кризовим контекстом; превентивний моніторинг із регулярним зведенням даних; та посткризовий аудит після кожної ситуації — механізм, що перетворює кризу на інституційне знання. Сформований антикризовий протокол агенції має відображати всі етапи алгоритму реагування, а також бути розробленим у структурно зрозумілому форматі (табл. 3.3).

## Антикризовий протокол агенції Postmen

Час	Етап	№	Дія	Відповідальний
<b>ВИЯВЛЕННЯ ТА ОЦІНКА</b>				
0–1 год	Виявлення та оцінка	1	Фіксація сигналу + особисте оповіщення CEO і COO	PR-менеджер
		2	Оцінка масштабу й рішення про реагування (За картою ризиків: середній, високий, критичний)	CEO + PR
<b>ПЕРШИЙ ПУБЛІЧНИЙ ВІДКЛИК</b>				
1–4 год	Перший публічний відклик	1	Підготовка й узгодження з CEO позиції агенції	PR + CEO
		2	Публікація + оповіщення ключових клієнтів через соцмережі та особисті повідомлення	PR / COO
<b>МОНІТОРИНГ І РОЗШИРЕНА КОМУНІКАЦІЯ</b>				
4–72 год	Моніторинг і комунікація	1	Моніторинг тональності, залучення амбасадорів	PR / CEO
		2	Розширена заява, робота з медіа, оновлення стейкхолдерів	PR + COO
<b>ПОСТ-КРИЗОВИЙ АУДИТ</b>				
<b>Після кризи</b>	Пост-кризовий аудит	1	Аналіз реагування: які практики спрацювали	PR + COO
		2	Оновлення карти ризиків й повернення до звичної комунікації.	PR

*Джерело: сформовано авторкою.*

Запропонована система антикризового менеджменту перетворює реактивну модель поведінки Postmen на проактивну: замість ситуативного реагування агенція отримує чіткий алгоритм дій із визначеними часовими рамками, відповідальними і критеріями прийняття рішень. Ключовою перевагою протоколу є його відповідність ціннісній ідентичності агенції — принцип прозорості, закладений у культуру Postmen, стає операційним стандартом антикризової комунікації, а не лише декларацією.

Водночас ефективність будь-якого окремого інструменту — чи то антикризового протоколу, чи редакційного календаря, чи матриці КРІ — визначається не фактом його розробки, а якістю і послідовністю впровадження. Репутаційний менеджмент не є набором ізольованих заходів: карта ризиків працює лише тоді, коли підкріплена системою моніторингу; *thought leadership* дає результат лише тоді, коли підтримується регулярністю, а не разовими публікаціями; *employer brand* формується роками послідовної поведінки, а не оновленням сторінки на Work.ua. Саме тому критично важливо впроваджувати запропоновані рекомендації не як формальне виконання пунктів плану, а як справжню трансформацію операційної культури агенції — де репутація є не побічним продуктом якісної роботи, а свідомо керованим стратегічним активом. Усі шість напрямів удосконалення взаємопосилюють один одного: інституціоналізація створює каркас, у якому *thought leadership*, *employer brand* і антикризова система знаходять своє місце і розвиваються системно.

Для забезпечення цієї послідовності кожен напрям зведено у пріоритезовану дорожню карту із визначеними горизонтами, відповідальними та індикаторами результату.

## План удосконалення репутаційного менеджменту агенції Postmen

Напрямок	Ключовий захід	Горизонт	Відповідальний	Індикатор результату
<b>ФАЗА 1 — ФУНДАМЕНТ</b>				
Інституціоналізація	Репутаційний аудит + система KPI	0–3 міс.	COO + PR	Документ затверджено
Thought leadership	Postmen Poll + редакційний календар	0–3 міс.	PR + фахівці	2 публікації на місяць
Антикризова система	Карта ризиків + протокол	0–3 міс.	PR + CEO	Документ затверджено
<b>ФАЗА 2 — РОЗВИТОК</b>				
Employer brand	Програма амбасадорів + збір відгуків	3–6 міс.	HR + PR	20 відгуків на платформах
Колективний голос	Публічна активність 2–3 фахівців	3–6 міс.	PR + фахівці	1 виступ на квартал кожен
Книга цінностей	Корпоративний документ	3–6 міс.	CEO + COO	Документ прийнято командою
<b>ФАЗА 3 — МАСШТАБУВАННЯ</b>				
Міжнародний вектор	Фестивалі + англomовний контент	6–12 міс.	PR + CCO	3 міжнародні фестивалі
Вимірювання репутації	RepTrak або аналог	6–12 міс.	COO + PR	Перший вимір завершено

*Джерело: сформовано авторкою.*

Запропоновані шляхи удосконалення утворюють цілісну систему: інституціоналізація створює каркас, thought leadership формує постійний потік репутаційних сигналів, розвиток колективного голосу знижує персональну залежність, системний employer brand залучає таланти, антикризова система захищає накопичений капітал, міжнародний вектор відкриває нові горизонти.

Postmen вже має все необхідне для того, щоб репутація агенції системно управлялась і примножувалась. Складність впровадження дорожньої карти удосконалення репутації Postmen полягає у наявності відповідних ресурсів (часових та людських) та у готовності перетворити органічно сформовану репутацію на свідомо керований стратегічний актив.

## ВИСНОВКИ

За результатами першого розділу встановлено, що репутація є динамічним соціальним конструктом, який формується на перетині свідомо керованих комунікацій та стихійних суспільних оцінок. Аналіз наукових підходів засвідчив відсутність єдиного визначення репутації: у сучасній літературі вона розглядається як стратегічний нематеріальний актив, як сукупність стейкхолдерських сприйнять та як результат послідовної комунікаційної поведінки організації. Для цілей дослідження репутацію визначено як накопичений у часі образ організації в свідомості ключових аудиторій, що формується через якість продукту, ціннісну ідентичність і публічну комунікацію та підтверджується незалежною зовнішньою верифікацією. Встановлено, що для креативних агенцій репутаційний менеджмент має подвійну природу: агенції одночасно продають комунікаційну експертизу і самі є суб'єктами публічної комунікації, чия власна репутація безпосередньо впливає на здатність залучати клієнтів і таланти.

За результатами другого розділу здійснено комплексний аналіз репутаційних практик агенції Postmen за сімома складовими: ідентичністю, персональним брендом CEO, нагородами і фестивалями, стратегією під час війни, медіаприсутністю, клієнтською взаємодією та брендом роботодавця. Емпіричну основу аналізу склали глибинні інтерв'ю з чотирма ключовими експертами агенції, внутрішня комунікаційна стратегія Postmen 2026 року та дані публічного моніторингу.

Аналіз засвідчив, що Postmen має міцний репутаційний фундамент: чітку ціннісну ідентичність, верифіковане галузеве визнання та автентичний публічний голос керівництва. Агенція є беззаперечним лідером за показником креативності у рейтингу ВРК 2025 року (50 балів з 50 можливих) й тричі здобувала статус комунікаційного агентства року. Водночас виявлено принциповий розрив між задекларованою і реальною позицією: попри галузеве лідерство, агенція посідає лише четверте місце у рейтингу спонтанної

згадуваності серед рекламодавців. Порівняльний аналіз з конкурентами виявив три принципово різні моделі репутаційного менеджменту на українському ринку: незалежна масова модель (Banda), незалежна галузева модель (Postmen, Gres Todorchuk) та мережева модель (Saatchi & Saatchi Ukraine, McCann Kyiv). Postmen реалізує галузеву модель з акцентом на глибину, цінності й персональний голос керівництва, однак поступається Banda за масштабом цифрової присутності та диверсифікацією персонального бренду, а Saatchi & Saatchi Ukraine — за збалансованістю профілів ефективності і креативності.

За результатами третього розділу, який є центральним у контексті досягнення мети дослідження, отримано такі висновки. Оцінка ефективності репутаційного менеджменту Postmen засвідчила суттєву нерівномірність між складовими. Середній показник результативності репутаційних інструментів становить 2,57 з 3, тоді як системність — 2,00, а вимірюваність — лише 1,43. Це означає, що агенція має високий потенціал репутаційних практик, але реалізує його лише частково через брак системності та відсутність інструментів вимірювання ефективності. Найвищі оцінки отримали нагороди і фестивалі та ідентичність — складові, що забезпечують стабільний репутаційний фундамент. Найнижчі оцінки — клієнтська взаємодія та бренд роботодавця, де агенція має реальні практики, але не системні та неопублічні.

Головний висновок оцінки: Postmen вміє формувати репутацію, але ще не вибудувала систему, яка дозволяла б цим процесом керувати і вимірювати його ефективність. Це принципове розмежування між органічним формуванням репутації і свідомим управлінням нею як стратегічним активом стало відправною точкою для розробки рекомендацій.

На основі проведеного аналізу сформовано шість взаємопов'язаних напрямів удосконалення репутаційного менеджменту Postmen, кожен з яких містить конкретні механізми реалізації, відповідальних і вимірюваних індикатори результату. Перший напрям — інституціоналізація репутаційного менеджменту. Встановлено, що ключовим структурним недоліком є відсутність репутаційної стратегії як окремого документа. Розроблено алгоритм її впровадження, що

включає щорічний репутаційний аудит, визначення SMART-цілей для кожної стейкхолдерської групи, розподіл відповідальності між COO і PR-менеджером та впровадження авторської матриці KPI репутаційного менеджменту з семи вимірів

Другий напрям — розвиток thought leadership як системного репутаційного інструменту. Виявлено критичну прогалину: агенція, яка генерує суспільно значущі комунікації для клієнтів, майже не виробляє власного експертного контенту. Запропоновано трирівневу модель розвитку thought leadership — корпоративний голос (Postmen Poll як щоквартальний дослідницький продукт), персональний голос фахівців (програма публічної активності для CCO і CDO) та форматний диверсифікатор (відновлення WakeUP лекторію).

Третій напрям — інституціоналізація репутації через перехід від персонального до колективного капіталу. Встановлено, що концентрація 80,46% цифрових згадок агенції навколо активності CEO є структурною вразливістю, яка відтворює ризик, реалізований у 2024 році після смерті засновника. Запропоновано три механізми: корпоративна книга цінностей, архів репутаційних рішень і свідоме управління спадком засновника за аналогією.

Четвертий напрям — системний розвиток бренду роботодавця. Аналіз HR-даних 2025 року виявив, що реферальна програма «Рекомендуй Postmen» забезпечила 29% наймів — органічний доказ лояльності команди, — проте соціальні мережі з аудиторією у десятки тисяч підписників конвертують у заявки менш ніж 1% потоку. Запропоновано трьох блокову систему розвитку: доказова EVP, системне амбасадорство (5–7 фахівців з індивідуальними планами) та алгоритм збору відгуків роботодавця.

П'ятий напрям — міжнародний вектор репутаційного розвитку. Встановлено, що повномасштабна війна створила для Postmen унікальну конкурентну перевагу на міжнародному ринку: досвід створення резонансних комунікацій в екстремальних умовах є позиціонуванням, яке не може відтворити жоден іноземний конкурент. Запропоновано трифазову стратегію

міжнародного виходу: фестивальна присутність з англійськими матеріалами (6 місяців), медійна присутність через оригінальний контент про досвід комунікацій під час війни та формування мережі міжнародних контактів через членство у журі фестивалів.

Шостий напрям — антикризові комунікації. Виявлено, що попри ефективне реагування на дві значущі кризи, агенція не має формалізованої антикризової системи. Сформовано систему з п'яти елементів: карта репутаційних ризиків із шістьма сценаріями, розроблений антикризовий протокол із часовою розбивкою (0–1 год, 1–4 год, 4–72 год, після кризи), пул амбасадорів підтримки (15–20 осіб), превентивний моніторинг з тривірневою класифікацією сигналів та посткризовий аудит. Ключовим принципом протоколу визначено прозорість як природне продовження ціннісної ідентичності агенції.

Усі шість напрямів систематизовано у пріоритезовану дорожню карту реалізації з розподілом на три фази: фундамент (0–3 місяці), розвиток (3–6 місяців) і масштабування (6–12 місяців). Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропоновані інструменти — матриця КРІ репутаційного менеджменту, редакційний календар колективного голосу, розроблений антикризовий протокол та карта репутаційних ризиків — є оригінальними авторськими розробками, адаптованими до специфіки агенції Postmen, але застосовними для інших незалежних креативних агенцій українського ринку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з отриманням прямих даних від зовнішніх стейкхолдерів агенції — клієнтів, кандидатів і галузевої спільноти через кількісне опитування, що дозволило б верифікувати висновки, отримані на основі внутрішніх експертних оцінок, та розкрити репутаційний профіль Postmen у зовнішньому сприйнятті.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AIN. Рекламний ринок України: ретроспектива з 1991 по 2021 – частина 1. *AIN*. URL: <https://special.ain.ua/ukrainian-ad-market-part-1/> (дата звернення: 18.05.2026).
2. AIN. Ярослава Гресь і Gres Todorchuk завершують роботу в UNITED24 після 2,5 років співпраці. *AIN*. URL: <https://ain.ua/2024/07/16/yaroslava-gres-ta-gres-todorchuk-zavershuyut-robotu-v-united24-pislya-25-rokiv-spivpraczi-shho-pro-cze-vidomo/> (дата звернення: 18.05.2026).
3. Анохина К. Характеристика взаємозв'язку репутації, іміджу, бренду та гудвілу як складових нематеріальних активів підприємства. *Проблеми та перспективи інноваційного соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації: регіональний вектор* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Ізмаїл. (уточни рік та сторінки)
4. Bazilik. Скільки грошей в українському PR у 2025 році. *Bazilik*. URL: <https://bazilik.media/skilky-hroshej-v-ukrainskomu-pr-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 18.05.2026).
5. Banda Agency. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/share/1UGSPpdN1/?mibextid=wwXIfr> (дата звернення: 18.05.2026).
6. Banda Agency. *Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/banda.agency> (дата звернення: 18.05.2026).
7. Banda Agency. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/company/bandaagency/> (дата звернення: 18.05.2026).
8. Берещак В. Комунікаційна стратегія в бізнесі. Як досягти максимуму в спілкуванні з аудиторією. Київ : Yakaboo Publishing, 2023. 200 с.
9. Бесіда про бренди. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/@besidaprobandy/videos> (дата звернення: 18.05.2026).
10. Братусь Ю., Сидоров М. Довіра та репутація організацій: взаємозв'язок понять, підходи до аналізу. *Науково-політичний журнал Національного*

*технічного університету України. Політологія. Соціологія. Право.* 2024. № 2 (62). С. 6–15. URL: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.2\(62\).310925](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.2(62).310925) (дата звернення: 19.05.2026).

11. ВРК. Vanda та Carat Ukraine — лідери рейтингів «Вибір рекламодавця 2024» для комунікаційних та медійних агенцій. *ВРК*. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2025/advertisers-choice-2024.html> (дата звернення: 18.05.2026).
12. ВРК. Найкреативніше агентство України: оголошено результати Національного рейтингу креативності та майстерності 2025. *ВРК*. 2025. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2025/national-ranking-2025/> (дата звернення: 18.05.2026).
13. ВРК. Postmen — комунікаційне агентство року 2021. *ВРК*. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2021/agency-of-the-year-2021.html> (дата звернення: 18.05.2026).
14. ВРК. Postmen — комунікаційне агентство року 2023. *ВРК*. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2023/agency-of-the-year-2023.html> (дата звернення: 18.05.2026).
15. ВРК. Postmen — комунікаційне агентство року 2024. *ВРК*. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2024/agency-2024.html> (дата звернення: 18.05.2026).
16. ВРК. Вибір рекламодавця 2023. *ВРК*. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2023/advertisers-choice-2023.html> (дата звернення: 18.05.2026).
17. ВРК. Рейтинги. *ВРК*. URL: <https://vrk.org.ua/ranking/> (дата звернення: 18.05.2026).
18. ВРК. Рейтинги «Вибір рекламодавця 2025» для комунікаційних та медійних агенцій. *ВРК*. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2025/adchoice-2025/> (дата звернення: 18.05.2026).
19. Ведмідь О. Перейменування копійки на шаг — більше, ніж просто зміна назви. *NV Бізнес*. URL:

- <https://biz.nv.ua/ukr/experts/moneta-shag-zamist-kopiyki-v-ukrajini-ta-istorichna-pravda-chomu-ce-vazhlivo-zaraz-50505568.html> (дата звернення: 18.05.2026).  
(*уточни дату публікації*)
- 20.Ведмідь О. Ось так виглядали шаги, питома українські монети, які малював Георгій Нарбут. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/share/p/18UV6Wnw1Q/> (дата звернення: 18.05.2026).
- 21.Vogue UA. Як Роман Шухевич заснував рекламну імперію у Львові 1930-х. *Vogue UA*. URL: <https://vogue.ua/article/vogueman/lifestyle/noviy-poglyad-na-romana-shuhevicha-49097.html> (дата звернення: 18.05.2026).
- 22.Cases.media. Postmen стала найкреативнішою агенцією України. Агенція отримала 38 нагород на Ukrainian Creative Awards 2021. *Cases.media*. URL: <https://cases.media/news/postmen-stala-naikreativnishoyu-agenciyeu-ukrayini-agensiya-otrimala-38-nagorod-na-ukrainian-creative-awards-2021> (дата звернення: 18.05.2026).
- 23.Даценко О. Л. Історія реклами : конспект лекцій для здобувачів фахової передвищої освіти освітньо-професійної програми «Дизайн» спеціальності 022 Дизайн галузі знань 02 Культура та мистецтво денної форми навчання. Луцьк : ТФК ЛНТУ, 2022. 120 с.
- 24.Євтушенко О., Гапоненко Г., Шамара І. Репутація як фактор конкурентних переваг та довгострокового розвитку компанії. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2025. № 22. С. 182–192. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2025-22-18> (дата звернення: 18.05.2026).
- 25.Forbes.ua. Стратегія — від \$10 000. Скільки коштує креатив? Кейс Postmen. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/vitorg-88-mln-grn-i-film-iz-lukichem-postmen-naukreativnisha-agentsiya-ukraini-shcho-vseredini-kompanii-ta-skilki-koshtuyut-ii-proekti-05072025-30987> (дата звернення: 18.05.2026).

26. Fombrun C., Van Riel C. The Reputation Landscape. *Corporate Reputation Review*. 1997. Vol. 1. No. 1. P. 5–13.
27. Gres Todorchuk. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/share/1CiVYwKnvf/?mibextid=wwXIfr> (дата звернення: 18.05.2026).
28. Gres Todorchuk. *Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/grestodorchuk> (дата звернення: 18.05.2026).
29. Gres Todorchuk. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/company/grestodorchuk/> (дата звернення: 18.05.2026).
30. IAB Ukraine. Барометр стану цифрової індустрії у період бойових дій № 1. 2022. URL: <https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/IAB-War-Barometer.pdf> (дата звернення: 18.05.2026).
31. Колісник В. Postmen оголосила про призначення нових SSO та COO. *MMR*. 2025. URL: <https://mmr.ua/news/employment/postmen-ogolosyla-pro-pryznachennya-novyh-sso-ta-coo/> (дата звернення: 18.05.2026).
32. Краузе О. Інтегрованість маркетингових комунікацій підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2008. № 1. С. 104–110.
33. Крайня В. Помер засновник та керівник комунікаційної агенції Postmen Ярослав Ведмідь. *Detector Media*. 2024. URL: <https://detector.media/infospace/article/222829/2024-02-12-pomer-zasnovnyk-ta-ke-rivnyk-komunikatsiynoi-agentsii-postmen-yaroslav-vedmid/> (дата звернення: 18.05.2026).
34. Лишко С. Формування інтегрованих комунікацій як основи маркетингових стратегій сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-40> (дата звернення: 18.05.2026).
35. McCann Kyiv. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/share/1CidjsGUfq/?mibextid=wwXIfr> (дата звернення: 18.05.2026).

36. McCann Kyiv. *Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/mccannkyiv> (дата звернення: 18.05.2026).
37. McCann Kyiv. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/company/mccann-kyiv/> (дата звернення: 18.05.2026).
38. Міцура О. О., Хижняк М. О. Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 1–9.
39. НВ. Як українці оцінюють 2024 рік і чи очікують кращого від нового 2025 року: опитування Postmen. *НВ*. 2024. URL: <https://nv.ua/ukr/socium/yak-ukrajinci-ocinyuyut-2024-rik-i-chi-ochikuyut-krashcho-go-vid-novogo-2025-roku-opituvannya-postmen-50476787.html> (дата звернення: 18.05.2026).
40. Postmen. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/share/1KzttVPQPr/?mibextid=wwXIfr> (дата звернення: 18.05.2026).
41. Postmen. *Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/postmen.ua> (дата звернення: 18.05.2026).
42. Postmen. *Instagram* (публікація про фестиваль пам'яті Чеки). URL: [https://www.instagram.com/p/DKH\\_JIVN1cP/?utm\\_source=ig\\_web\\_button\\_share\\_sheet](https://www.instagram.com/p/DKH_JIVN1cP/?utm_source=ig_web_button_share_sheet) (дата звернення: 18.05.2026).
43. Postmen. *Instagram* (публікація про чаювання у потягах). URL: [https://www.instagram.com/p/DTxMqD0AgC-/?utm\\_source=ig\\_web\\_button\\_share\\_sheet](https://www.instagram.com/p/DTxMqD0AgC-/?utm_source=ig_web_button_share_sheet) (дата звернення: 18.05.2026).
44. Postmen. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/company/postmen-da/> (дата звернення: 18.05.2026).
45. Postmen. Про агенцію. *Postmen*. URL: <https://postmen.ua/about/> (дата звернення: 18.05.2026).
46. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук* : зб. наук. пр. / ред.: А. В. Сакур, Т. І. Кадлубович, Д. С. Черняк. Київ : КНУТД, 2019. С. 77–90.

47. Пушак Я. Я., Завербний А. С. Корпоративна репутація як ключовий вектор підвищення рівня економічної безпеки. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 2 (8). С. 130–136.
48. Руссу А. «Ні слова про нас без нас»: як говорити про інклюзивність та інвалідність у 2025 році. *MMR*. 2025. URL: <https://mmr.ua/longreads/trends/yak-govoryty-pro-inklyuzyvnist-ta-invalidnist-u-2025-roczii/> (дата звернення: 18.05.2026).
49. Saatchi & Saatchi Ukraine. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/share/1Dt113dL6G/?mibextid=wwXIf> (дата звернення: 18.05.2026).
50. Saatchi & Saatchi Ukraine. *Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/saatchi.ua> (дата звернення: 18.05.2026).
51. STB. Рішуча, справжня, небайдужа: ключові історії та інсайти SHE Congress 2025. *STB*. 2025. URL: <https://www.stb.ua/ua/2025/12/19/rishucha-spravzhnya-nebajduzha-klyuchovi-istoriyi-ta-insajty-she-congress-2025/> (дата звернення: 18.05.2026).
52. Тарасюк Г. М., Лагута Я. М. Місце корпоративної соціальної відповідальності в репутаційному менеджменті компанії. *Збірник наукових праць Державного університету «Житомирська політехніка»*. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/167.pdf> (дата звернення: 18.05.2026).
53. The Ant Media. День Незалежності України: історія становлення українського маркетингу. *The Ant Media*. URL: <https://www.theantmedia.com/post/den-nezalezhnosti-istoriya-stanovlennya-ukrayin-skogo-marketingu> (дата звернення: 18.05.2026).
54. Українська правда. Життя. «Стане оберегом дому»: бренд BEVZA розкритикували за набір ялинкових прикрас «П'ять колосків». *Українська правда*. *Життя*. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/brend-bevza-rozkritikovali-cherez-prikrasi-p-yat-koloskiv-311637/> (дата звернення: 18.05.2026).

55. Факультет економіки і управління ХНУ. Про перше рекламне агентство. URL: <https://feu.khmnu.edu.ua/pro-pershe-reklamne-agenstvo/> (дата звернення: 18.05.2026).

56. One United. *Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/reel/DRkUIDxjbSE/?igsh=a3pqeG13dWpvaGkw> (дата звернення: 18.05.2026).

## ДОДАТКИ

### Додаток 1

Експертне інтерв'ю з HR-менеджеркою агенції Postmen

Участь брали: Мазур Софія (студентка Києво-Могилянської Академії, МП-2, зв'язки з громадськістю) — МС, Лисенко Альона (експертка) — ЛА

МС: Чи є у Postmen усвідомлений зв'язок між HR-функцією і репутаційним менеджментом агенції?

ЛА: Насправді у нас зараз немає окремого залученого процесу між HR і PR, але ми все ж таки працюємо спільно. Це органічне і не прописане — дійсно, не прописано стандарту чи якихось процедур, коли HR залучається, коли не залучається. Але чи є потенціал для більш системної взаємодії? Так, і якраз над цим ми будемо працювати, тому що є багато історій, які треба переводити на систематизацію і автоматизацію.

МС: В чому ти бачиш процес покращення?

ЛА: HR-бренд, як і комунікаційний бренд компанії, має бути прописаний. Він не має бути точковим — має бути систематизований і мати структуру. Що зараз на ринку більш дієво — це впізнаваність бренду на ресурсах Work.ua і DOU. Звідки про нас дізнаються: перше — з Instagram, а друге — Work.ua. Цікаво, що більше дізнаються з Instagram, але реагують на Work.ua.

МС: Чи є у Postmen формалізована employer-стратегія?

ЛА: Зараз вона органічна. Це більше культура. Вона не має стратегії, тому що вона виросла з людей, з проєктів, з рішень, які ми приймали колись і приймаємо зараз.

МС: Яку ціннісну пропозицію Postmen комунікує співробітникам?

ЛА: Тому що це спільнота, яка об'єднана спільними цінностями. Це не те, що написано на стіні, а те, чим ми керуємося кожен день. Агенція робить проєкти, які мають сенс, які мають соціальний імпакт. Сенси — це те, на чому ми спеціалізуємося і те, чим ми відрізняємося від багатьох агенцій. Також це про культуру довіри — щоденне спілкування на стендапі, де кожен може висловити свою думку, performance review і feedback-сесії.

МС: Як ці цінності комунікуються кандидатам?

ЛА: У вакансіях я про це не комунікую — у вакансії має бути мінімум інформації і має бути чіткість. В процесі спілкування з кандидатом підлаштовуєшся під його тон. Перше, що запитую — звідки дізнався про компанію. Для кандидатів, які не знають нічого про агенцію, розказую про історію, цінності, підхід до роботи, культурне середовище. Наприклад, що є літературний гурток, біговий гурток, ігровий гурток «Клуб чотири карти», традиція їздити в Карпати — і що це все на добровільних засадах.

МС: Чи бачиш ти потенціал амбасадорства серед співробітників?

ЛА: Це обов'язково треба розвивати, сто відсотково. Бо в нас наразі амбасадор — це Олена. Але це обов'язково треба розвивати, навіть для того, щоб збільшувати впізнаваність бренду через LinkedIn. Сторінка компанії там буде зростати, якщо там будуть системно публікації фахівців, які є в агенції.

МС: Чи відчуваєш ти вплив публічності Олени на роботу з кандидатами?

ЛА: Найчастіше чую від кандидатів, що це говориться простою мовою, зрозумілою і доступною, що це не закритий простір. Що це звичайні люди, але незвичайні в своїй талановитості. Після того, як Олена виставить пост, в мене збільшується відвідуваність вакансій.

МС: Як ти розумієш, що employer-бренд Postmen працює?

ЛА: Насправді вимірювання не робила. Коли знайомлюся з новими людьми і кажу про проекти — у них одразу «о, все ви зробили». Ось так розумію, що бренд працює. Але працює поки що по проектах, які ми робимо, а не по самому бренду Postmen. Тобто люди більше впізнають нас через роботи, через вклад в суспільство, який залишаємо.

МС: Чи відстежуєш ти відгуки про агенцію як роботодавця на зовнішніх платформах?

ЛА: Відстежую, але їх немає. Є дуже мало, і вони тільки в Google — від якогось 2020-го року. Вони не актуалізовані. Зараз запускаємо ініціативу по бренду роботодавця, аналіз бренду роботодавця. Все зводиться в тому, що треба зробити систему. Говорити про себе — і про себе як спеціаліста, і про агенцію, і про взаємодію. Поєднати комунікації з піаром — це автоматично дасть результат. Тому що я сама нічого не зроблю — це зроблять тільки комунікаційники і спеціалісти агенції.

МС: Як би ти описала Postmen як роботодавця одним реченням?

ЛА: Postmen — це середовище, де тебе бачать, де є відчуття, що ти робиш те, що має значення.

МС: Як команда всередині впливає на репутацію ззовні?

ЛА: Найпопулярніший інструмент — це все ж таки люди, якими комунікують ззовні, навіть колегам, знайомим. Те, що видно відразу ззовні — видно, що це не наіграно, що це щиро і що це відверто. Це найпотужніший репутаційний інструмент. Фактично це сарафанне радіо. Воно буде завжди — приємне, неприємне — все одно буде сарафанне радіо.

## Додаток 2

Експертне інтерв'ю з PR-менеджеркою агенції Postmen

Участь брали: Мазур Софія (студентка Києво-Могилянської Академії, МП-2, зв'язки з громадськістю) — МС, Пешко Катерина (експертка) — ПК

МС: Катю, яке в тебе було враження про роботу в агенціях до того, як ти прийшла в Postmen?

ПК: Я працювала багато років in-house, і у мене був не дуже позитивний досвід роботи з агенціями з клієнтської сторони. Ті агенції, з якими конкретно мені довелося співпрацювати, вони не занурювалися глибоко в тему. Від цього страждала якість того, що вони пропонують від ідеї до реалізації самих кампаній. Я не планувала йти в агенцію, але потрапила спочатку в невелику — і там побачила, що вони роблять роботу якісно, бо роблять те, що вміють, а те, що не вміють — просто не беруть в роботу. Так трошечки змінювала ставлення до цього. За Postmen я слідкувала до цього — Postmen був на слуху, знайомі працювали, чула багато хороших відгуків. І вже всередині побачила, що є агенції, які влаштовані трохи не так — які проводять дослідження, глибоко занурюються в середовище і справді готові працювати за KPI і відповідати за результати.

МС: За якою логікою розроблялась комунікаційна стратегія Postmen?

ПК: Стратегію будували так — оцінили, як Postmen був присутній в медіа, в соцмережах, взагалі в публічному просторі за минулий рік, і підняли дані за позаминулий рік, щоб зрозуміти динаміку і побачити, де зростання, а де просідання. Якщо говорити про Postmen — агенція дуже мало комунікує кейси. Багато агенцій в це вкладаються, Postmen ні. У Postmen мало експертного контенту. Співробітники агенції не є експертами в сфері — не тому, що вони не є експертами, тому що якщо тебе не знають, то ти не є експертом. Агенція може бути тим, хто задає тенденції і розповідає про них. Щоб інші агенції думали — там була класна стаття у тих з Postmen, треба глянути. Треба ще розказати, треба ще показати. В Postmen сильна була медіаприсутність Олени Ведмідь, але за рахунок просто своїх постів — не сказати, що це щось суперекспертне. Також аналізували конкурентів — не тих, хто конкурує на тендерах, а тих, хто присутній у медіапросторі. Бо хочеться з третього місця перестрибнути на перше в рейтингу. І позиціонування — зрозуміли, хто є Postmen, в чому сила, яка візія і місія, і від цього формували комунікаційні цілі.

МС: На чому зосереджені основні задачі стратегії?

ПК: Це різні вектори — глобальні задачі: посилити HR-бренд, посилити персональний бренд CEO, посилити медіаприсутність Postmen, розширити перелік дружніх медіа, створювати якісні інфоприводи, міжнародний ринок — перспективи розглядаємо. Далі визначили канали комунікації по моделі PESO — українські медіа і масові, і профільні, телеграм, YouTube, міжнародні медіа. З міжнародними, на жаль, ще не почали жодної співпраці.

МС: Яку репутацію Postmen має формувати через комунікаційну стратегію?

ПК: Уяви, що в кімнаті збираються маркетинговий відділ якогось бізнесу і кажуть: «Нам треба зробити те-то в наших комунікаціях, хто ж це може зробити?» І щоб першою думкою був Postmen. Є рейтинг рекламодавців — якраз про те, кого бізнес згадує першим не в контексті тендеру, а просто стихійно. І в Postmen там четверте місце. Спочатку йдуть Vanda, Gres Todorchuk і Saatchi.

МС: Наскільки гнучка комунікаційна стратегія?

ПК: В своїх цілях — це не супер гнучка історія, тому що є конкретні цілі. А сама комунікаційна стратегія відповідно до цих цілей — вона гнучка. Ти пишеш більше рамку, за якою ти рухаєшся. Гнучка в тому плані, що ти там заплануєш три експертні колонки, а твої експерти завалені клієнтськими проектами. І ти це все міняєш, переставляєш. Тут вийшло запартнеритися, тут не вийшло. Тут не заплатили ММА — вмовили НВ запросити на івент безкоштовно. Гнучка в плані реалізації.

МС: Як побудована робота з медіа?

ПК: Зараз намагаємося зробити цю історію більш регулярною. У Postmen є план по медіа — по місяцях приблизно розписано, що коли виходить. Але воно все дуже гнучко. Є план по експертних колонках — теж дуже орієнтовний. Є план подружитися з багатьма медіа — Postmen дружить з НВ Бізнес, але це не єдина медіа, де можна виходити з колонками. Одна справа, коли ти кажеш «Добрий день, чи не могли б ми розмістити новини» — тобі скидають прайс. Інша справа, коли зробили розвинений матеріал, всі щасливі — і ти вже до цієї людини приходиш на іншому рівні. Ну коротше, у Postmen минулі роки були несистемні прояви в медіа — це проблема. І вони базувалися передусім на тому, що комунікувала Олена. А агенція про себе не сильно взагалі в медіа.

МС: Комунікація Олени і комунікація агенції — це дві різні речі?

ПК: Це нормально, що СЕО компанії є головним джерелом новин про компанію — це має так бути завжди. Але компанія теж не може відмовчуватися. Бо СЕО не може все коментувати, що відбувається — Олена просто не знає все, що відбувається на всіх рівнях. І це не окей, що СЕО комунікує все підряд. Це має бути підвищена фігура, але не стратегічна.

МС: Як організований моніторинг медіазгадок?

ПК: Я роблю моніторинг. У мене є кілька ботів, які моніторять. Я в ботах протягом місяця вношу все, що виходить. А в кінці місяця стратегія присилає таблицю. Тому що YouScan частину пропускає, боти частину пропускають — і разом вони дають спільну картинку. Є різні системи типу Looqme, але ми ними не користуємося.

МС: Як ти розумієш, що ця робота на репутацію дає результат?

ПК: Зараз ніяк. Треба через якийсь період провести замірювання і зрозуміти, де є Postmen — по медіаскладовій, по рейтингах. Хочеться, щоб Postmen піднявся в рейтингу комунікаційних агенцій. Піар цьому сприяє, але не прямо. Це ще кейси, це дуже багато складових. Є таке пряме розуміння, що піар має продавати — але піар не може продавати, він може підтримати трошечки. По суті, треба провести замірювання, побачити, де ми зросли або не зросли — і на цьому будувати наступний рік.

МС: Чи враховується контекст війни в комунікаційній стратегії?

ПК: У Postmen в стратегії немає розділу, який би описував, як змінюється робота агенції під час війни. Є речі, які зрозуміли: не можна радити в день трауру. У Postmen є внутрішня згода, що агенція не виходить з комунікацією заради комунікації. Якщо немає мети — не йдуть в це. Postmen не вітає людей з усім, що є в календарі просто щоб поставити картіночку і зібрати лайки. Так само і з трагічними подіями — Postmen не виходить з чорними картіночками зі співчуттями. І це нормально — людям не треба співчуття агенції Postmen, якщо в них хтось загине. Це теж рішення. Я навіть не знаю, чи зафіксовано це десь. Це все одно позиція внутрішня.

МС: Якби у тебе були необмежені ресурси — на чому б ти хотіла працювати?

ПК: Перше — чи треба взяти окрему людину на піар Postmen. Бо роботи дуже багато. Комунікаційну стратегію сильно врізали, тому що просто не можемо все охопити. І навіть на цю урізану — неможливо реалізувати всі ідеї. Є ідеї офлайн-івентів, відновлення WakeUP, воркшопи — це все потребує людину, яка це модеруватиме, складе список людей, домовиться, складе календар. Це просто час і руки. Ідеї є і вони можуть фонтанувати в режимі нон-стоп — але ресурсу для реалізації не вистачає. Я бачила і минулорічну стратегію — там частина не була реалізована. І це теж, напевно, не вистачає ресурсу.

## Додаток 3

Експертне інтерв'ю з CEO агенції Postmen

Участь брали: Мазур Софія (студентка Києво-Могилянської Академії, МП-2, зв'язки з громадськістю) — МС, Ведмідь Олена (експертка) — ВО

МС: Як ти для себе визначаєш, якою силою Postmen хоче бути на ринку реклами? І що ти хочеш особисто транслювати про Postmen і про себе як особистість?

ВО: Я думаю, що тут не можу нічого вигадувати. Яка людина є, такою вона і буде — хоч в роботі, хоч вдома, хоч з друзями. Мені здається, що це цілісний образ. Я не можу розділити себе як окремо SEO і окремо інша частина життя. Робота і є частина життя.

МС: Що б ти хотіла, щоб сприймали як Postmen через тебе?

ВО: Те, що це все відповідає цінностям, які є в Postmen. Які ми є глибокі, які ми вічно щось шукаємо, не погоджуємося на менше, не зупиняємось. Любимо докладати оцю людську частинку — як ми називаємо це крафт, personal touch, особистий дотик. Те, що саме людина додає — поки що вона точно не може це замінити штучним інтелектом. Я думаю, що навряд чи зможе приймати такі рішення, які людина робить.

МС: Хотілось би поговорити про комунікацію після того, як не стало Ярослава. Чи відчувала ти зміну ставлення до агенції від клієнтів?

ВО: Якщо чесно і відверто, то майже всі клієнти нас підтримали. Але з обережністю. Всі розуміли, що дуже багато всього трималось на Ярославі. Ніхто ж не знав, як побудована структура і загалом наша система. Один клієнт припинив роботу одразу практично, але всі інші залишилися — і це дало нам можливість протриматися на тих проектах, які були, поки ми включилися в пошук нових. Через рік, через два роки почали люди казати: «Ой, ми думали, що ви довго не витримаєте. Ми, звичайно, вас підтримували, але думали, скільки місяців ви протримаєтесь.» І я думаю, що це реально виклик компаній, які побудовані на одному яскравому лідері. Саме тому я зараз буду систему, а не компанію, яка побудована саме на моєму бренді.

МС: Що найбільше допомогло стабілізувати ставлення до Postmen як до професійної агенції?

ВО: Ми дуже сильно всі включились. Для нас, особисто всіх, хто працював, було важливо показати, що ми можемо навіть без Ярослава. Нам важливо було показати, що ми варті теж. Тому ми якось так зібралися. Великі виклики і дуже велика робота була. Постійно. Я тут просто ночувала, зранку приїжджала, о 9-10 йшла в перші місяці. Потрібно було вникнути у всі процеси, розібратися. Я відчувала цю українську згуртованість. Колективну єдність.

МС: Коли змінилася ця картинка?

ВО: Вона не змінилася. Це ж постійна боротьба. Як тільки ти зникаєш з інформаційного поля, про тебе забувають. А наша робота побудована так, що нам потрібно постійно шукати нових клієнтів і доводити своїми роботами, результатами, кейсами — що ти, як ти це робиш, доводити свою результативність.

МС: Як ти визначаш межу між комунікацією спадку Ярослава і новою системою агенції?

ВО: Тільки зараз я маю цю трансформацію, коли я розумію, що це моя агенція. Я не продовжую вже спадок Ярославу, а створюю щось нове. Маємо цю культуру пам'яті, і ці вечори пам'яті, які ми влаштуємо, запрошуємо друзів і колег. Це все добре, ми будемо підтримувати цю пам'ять, але ми маємо розуміти, що нам треба рухатися далі. І плюс колектив вже багато людей оновився.

МС: Що є важливим у твоїй комунікації як CEO? Чи є щось, що ти свідомо не комунікуєш?

ВО: Я доволі відкрита. І в мене немає якихось тем заборонених. Але є нюанс. Наприклад, є дві компанії з одного ринку — ми працюємо з однією, а з іншою не можемо через ексклюзив. Але у них теж є класні ініціативи. І я весь час себе стримую, щоб там щось не написати — адже це може нашкодити агенції. Я багато транслюю про проекти Postmen, особливо ті, в яких я залучена. Але воно все завжди прив'язане до моїх особистих історій, тому що людям найцікавіше читати особисті історії, а не просто «ми як зробили». Я стала більше виступати на форумах — це для мене виклик внутрішній. Я більше люблю слухати, ніж говорити, якщо чесно. І для мене це завжди стрес великий. Але розумію, що це треба.

МС: Що б ти ще хотіла робити для трансляції цінностей Postmen?

ВО: Вечері в садах — це теж пов'язано до роботи, тому що я запрошую маркетологів, власників компаній, представників громадських організацій — різних цікавих людей, які б знайомились між собою. Через це я теж транслюю цінності Postmen і роблю нетворкінг. Також «wake-up-и», які Ярик робив — я розумію, що це величезний ресурс. Ярик це робив кожен тиждень. Я не готова кожен тиждень. Можливо, кожен місяць — до такого формату повернемось. Але це треба, щоб хтось менеджерив це. Також дуже хочу написати книжку про агенцію. Це ідея, яка була ще більш ніж два роки тому.

МС: Яким ти відчуваєш зараз ставлення ринку до Postmen?

ВО: Тобі ж ніхто в обличчя нічого не скаже поганого. В обличчя всі говорять, які ми молодці. Але по відчуттях — мені здається, що у нас хороша позиція. У нас не вистачає публічності, точно. Тому що є якісь імена, які назвати — багато хто знає. От Postmen — це таке, широко відомо у вузьких колах. Але ті, хто з нами працює, ті, хто нас знає — ті розуміють цінність, те, що ми даємо.

МС: Як повномасштабна війна змінила діяльність агенції?

ВО: Нам 13 років і ми завжди були такі. Ми завжди були україноцентричні. Це прямо є в наших цінностях. Ми ніколи не працювали з компаніями з Росії. Тому сказати, що щось дуже сильно для нас змінилось — то ні. Можливо, більше соціальних проєктів додалось. Якоїсь відповідальності за те, що ти робиш.

МС: Як ти визначаєш баланс між комерційними і соціальними проєктами?

ВО: Перший фільтр через мене проходиться, звичайно. Все одно ти дивишся, чи ок тобі з цим, чи не ок. Чи відповідається твоїм цінностям. Лідер в команді завжди визначає, куди рухатись і які проєкти робити. Ми беремо проєкти, він кілька місяців з нами живе. Ми не все беремо, доводиться відмовляти. Балансу немає. Я просто дивлюсь по тому, що насправді компанія — що працівники не повинні розділяти: це проєкт за гроші, а це безкоштовний. Будь-які проєкти, які заходять, треба робити класно. Тому навіть не хочеться розмовляти, які

проекти в нас безкоштовні, а які за гроші. Але навіть в проектах, які мають бюджет, дуже часто є соціальна складова.

МС: Якою б ти хотіла бачити Postmen через п'ять років?

ВО: Я хочу, щоб ми стали агенцією впливу, агенцією, яка реально змінює суспільство — починаючи з себе особисто, і компанії, і клієнтів, і суспільство України. В принципі, в стратегії Postmen це зараз все прописано. Можна декларувати щось одне, а робити насправді інше — і тоді це такий розрив, що команда бачить: щось тут не те. Тому важливо, щоб слова і дії збігалися.

МС: Що є найбільшою вразливістю Postmen?

ВО: Якщо не про комунікаційні вразливості, а взагалі про вразливість компанії — то це люди. Дуже важко шукати людей, і загалом це сервісний бізнес, побудований на людях. І тому важливо зробити цю систему, цю операційну роботу, щоб воно було зафіксовано. Щоб не було такого, що хтось звільняється, приходить наступний і все заново починається.

МС: Що треба зробити, щоб бажання людей працювати в Postmen було більшим?

ВО: Мені треба більше публічності. Це і для пошуку людей, і для пошуку нових клієнтів. Просто розповідати про себе, бо ми реально класні і все класне робимо. Але коли вистачає часу — коли приходять піарники, вони займаються Postmen, а потім на них навалюється багато всього іншого і все. І Postmen вже десь там — ну як швець без чобіт. Треба шукати інфоприводи, робити, придумувати ціннісне. Шукати, придумувати, створювати, щоб це було цікаво.

МС: Якби тобі треба було описати Postmen одним реченням — що б ти сказала?

ВО: Postmen — це така спільнота, яка робить глибокі, важливі проекти, які впливають, і при цьому залишаються в такому класному вайбі — в такому хорошому взаємовідношенні.

## Додаток 4

Експертне інтерв'ю з СОО агенції Postmen

Участь брали: Мазур Софія (студентка Києво-Могилянської Академії, МП-2, зв'язки з громадськістю) — МС, Ганна Савчук (експертка) — ГС

МС: Чи є у Postmen репутаційна стратегія, або агенція дотримується органічних практик?

ГС: Щоб в нас є документ, якого ми чітко притримуємося — це, скоріше, те, що будується на нашій візії і на наших цінностях. Це такі десь прописані правила гри. Це те, що ми визначили, те, що об'єднує і притягує людей в Postmen, які мають одне світобачення, і, відповідно, це світобачення проявляється в їхніх діях. І є якісь неписані правила, але які дуже впливають на діяльність і, відповідно, створюють репутацію в тому числі на ринку. Наприклад, не робота з брендами, які не вийшли з ринку Росії. Ми маємо багато класних запитів, реально цікавих, але ми від них не йдемо в цю взаємодію взагалі ніяк. Це позиція. Ми навіть не пробуємо відгукуватись на ці запрошення в тендер. Також — не працюємо з гральним бізнесом, з алкоголем. Але кожен працівник відчуває цю межу. Це не прописані правила, але для людей, яких притягує компанія, це теж є якась червона лінія.

МС: Хто несе відповідальність за репутацію агенції?

ГС: В команді є гравці, для яких репутація агенції — це частина їхньої щоденної діяльності. Це у вузькому розумінні. А в широкому розумінні цю відповідальність несе кожен працівник. Тому що всіх є рот, а через рот вилітають слова. Те, що наші співробітники в барах обговорюють з іншими — це дуже важлива складова. Що ти знаєш про якусь агенцію? У мене там працювала знайома, і там ось таке-то в них було. В широкому розумінні кожен працівник впливає на репутацію агенції.

МС: Як би ти описала репутаційне позиціонування Postmen?

ГС: Дуже відчувається, що ми в процесі трансформації. Postmen, коли створився, Ярослав замислив це як діджитал-агенцію. Навіть раніше була прописка DA Postmen. Але ми все частіше почали займатися комунікаціями загалом, не лише в діджиталі. І стало зрозуміло, що ми частіше почали вживати «комунікаційна агенція Postmen». Ми додали стратегію, креатив і продакшн — що має на увазі, що ми починаємо з точки нуля, з виклику. Ми йдемо в стратегію, далі до розробки великої ідеї, і далі в повний execution. І в 2020 році ми вперше взяли перше місце в креативності. Це стало такою певною сходинкою — і для нас, і в сприйнятті ринку.

МС: Які комунікаційні канали Postmen вважає основними для підтримки репутації?

ГС: Дуже важливим є канал, який називається добре зроблена робота. Це база. Буквально вчора в мене була зустріч по запиту, і цей запит починався з речення «мені вас порекомендували». Тобто якщо клієнт отримує добрий досвід, досягає результатів, відповідно, це конвертується ще в нових клієнтів. Але розвивати бізнес цього не достатньо зараз. Тому це певна помітність. Фокус останні роки в нас був саме на фестивалі. Також це публічність — участь в подіях не тільки фахових, це взагалі бути тими, чия думка важлива в питаннях

суспільства. Наприклад, Олена нещодавно була членкинею панельної дискусії на summit — про жінок, вона як лідерка, як жінка, яка є власником агенції. Це ще один спосіб прокомунікувати нас.

МС: Яку практичну роль дають нагороди і рейтинги?

ГС: Не можна сказати, що нагороди дають все. Є безліч агентств, які не беруть участі в національних фестивалях, але так само мають клієнтів і добре роблять свою роботу. Проте це є фактором. Будучи в рейтингу, ти стаєш помітним автоматично. Бувають навіть випадки, коли це є вимогою — коли клієнт має дати підтвердження, що ти є в якихось рейтингах. Це вже точно говорить про те, що ти свою роботу зробив добре, бо її оцінили твої колеги.

МС: Як агенція проводить регулярний моніторинг того, як її сприймають клієнти, конкуренти і ринок праці?

ГС: Я знаю, що ми в кінці року опитуємо клієнтів. Ми проводимо NPS-опитування для того, щоб визначити рівень задоволеності, але ми задаємо ще одне додаткове питання — просимо залишити коментар. Цей коментар, насправді, нам допомагає багато зрозуміти про себе. Був такий період, буквально перший, коли ми почали це робити, — завжди ці коментарі були про те, як ми класно працюємо, який у нас класний сервіс, які ми гнучкі, які ми адаптивні. Щось виконавче. Але ми розуміли, що ми вже пройшли це. І це змінилося буквально на наступний рік — почало повторюватись слово «креативні». Тобто це теж маркер, що це спрацювало. Ми поставили фокус — що ми креативна комунікаційна агенція, ми генеруємо тут ідеї. І це відобразилося у відгуках клієнтів.

МС: Якби ти могла змінити одну річ у тому, як Postmen керує своєю репутацією?

ГС: Я би точно хотіла, щоб ми стали більш публічними, тому що ми дуже закриті. У нас часу немає, бо ми роботу робимо завжди. Ми досить часто — це як сапожник без чобіт — свої потреби відкладаємо на другий план. Мені хотілося б, щоб ми самі ініціювали ці речі, не тільки коли відходить піарник і каже, тут можна написати колонку. Але 100% ми підходимо до того етапу, коли ми почнемо. Треба поставити собі за ціль — ділитися своєю експертністю з ринком, розказувати про свою роботу. І поки це не буде у фокусі уваги, воно не буде відбуватися.

МС: Які репутаційні цілі Postmen ставить собі на найближчі роки?

ГС: У нас є точно одна зафіксована — це піднятися вище в рейтингу «Вибір рекламодавця». Це той рейтинг, де ми ще не отримували першість. Та що стіснятися — це перше місце. Ну і звичайно, ми продовжуємо участь в національних фестивалях, але фокус буде повернути на міжнародні. Postmen раніше не ходив на міжнародний ринок системно. Фестивальна присутність як прояв на міжнародному ринку — це наш наступний крок.

МС: Дякую, Ганно.

## Додаток 5

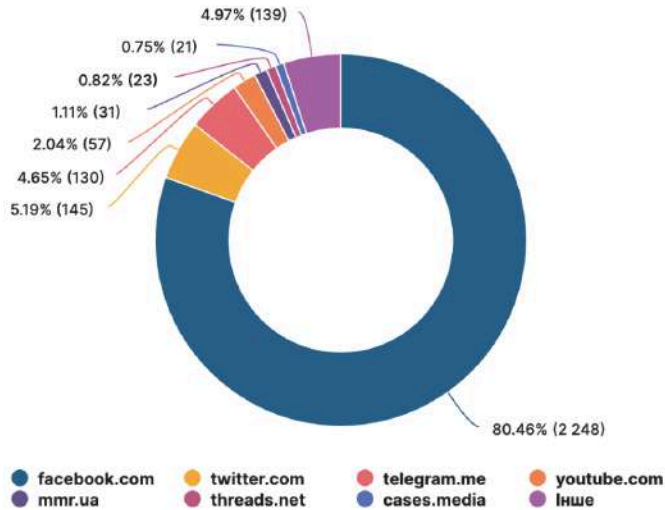
Дані аналізу медіаприсутності агенції Postmen на основі комунікаційної стратегії

### Згадки Postmen за 2025 рік

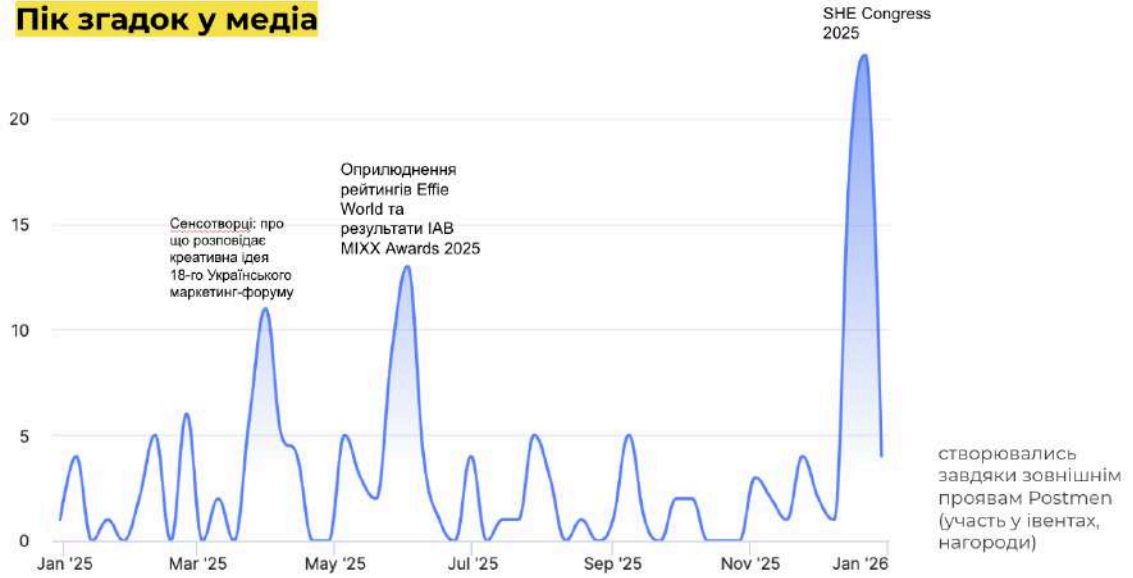
- **Загальна кількість згадок:** медіа + соцмережі (включно з постами, репостами, коментарями) – 2 628
- **Соцмережі:** загальна кількість згадок (без коментарів) – 441
- **Медіа:** загальна кількість згадок (без коментарів) – 166
- **Охоплення** по медіа – 100 020

### Згадки Postmen за 2024 рік

- **Загальна кількість згадок:** 757

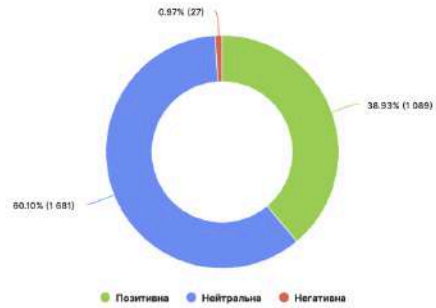
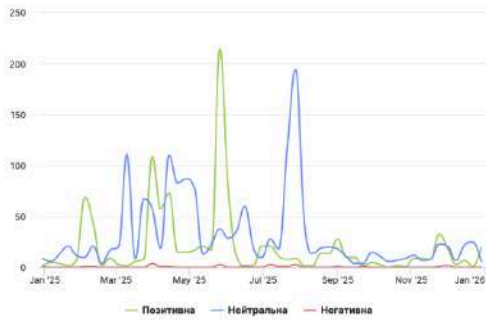


**Пік згадок у медіа**



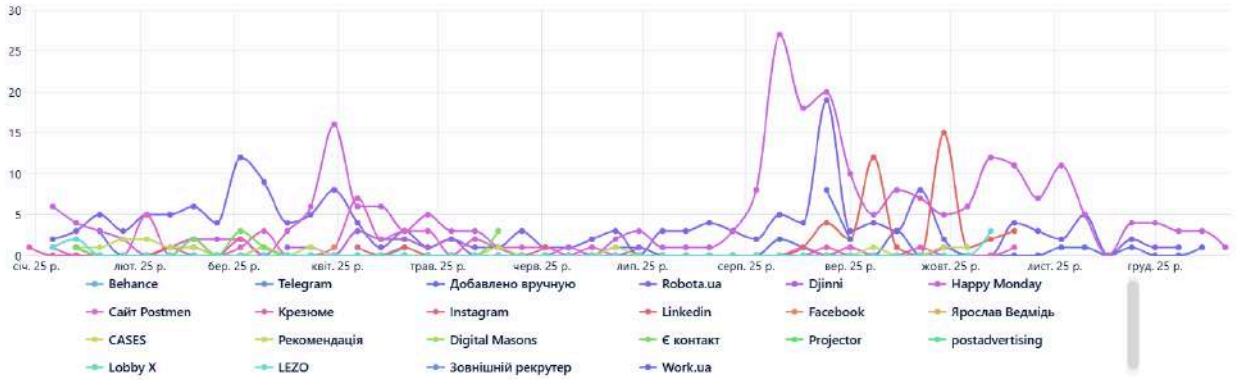
**Негатив був у контексті:**

- 1) Петра Порошенка (1 допис)
- 2) Вартості відео для конференції в Римі (пост у телеграм-каналі "Карточний Офис" набрав 16,2 к переглядів)



# Додаток 6

## Дані HR-процесів Postmen



### Кандидати за джерелом

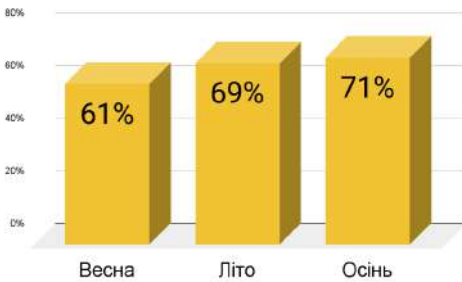


Happy Monday 43,36%	Robota.ua 29,07%	LinkedIn 7,64%	Сайт Postmen 6,31%	Додавлено вручну 2,82%	Рекомендація 2,49%	Djinni 2,16%
Work.ua 1,66%	Є контакт 1,66%	LEZO 1,00%	Крезоюме 1,00%	Behance 0,33%	Instagram 0,33%	Facebook 0,17%

### Кандидати за часом



### Упродовж року результати пульсометру



### Темпи змін

середній показник за рік у порівнянні з 2024 роком  
виріс на 5%

