

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ
ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: студентка 4-го року навчання

спеціальності 073 Менеджмент

Вітряна Єлизавета Вячеславівна

Керівник: Бурбело Н.О., старший викладач

Рецензент: Шуляк О.І., начальник відділу

системи збалансованих показників в компанії

Нова пошта

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри К.В. Пічик

« ___ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Вітряної Єлизавети Вячеславівни

1. Тема роботи «Формування ефективних комунікаційних процесів в організації», керівник роботи Бурбело Н.О., старший викладач, затверджені наказом НаУКМА від « ___ » _____ 2024 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «13» травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

4. Зміст бакалаврської роботи:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОБУДОВИ ВНУТРІШНІХ ПРОЦЕСІВ КОМУНІКАЦІЇ В ТОВ “НОВА ПОШТА”

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ТОВ “НОВА ПОШТА”

5. Перелік графічного матеріалу: 5 таблиць, 3 рисунки.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад			
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень			
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	20.11 – 25.12			
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	08.01 – 19.02			
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	04.03 – 15.04			
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 13 травня			
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 13 травня			
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 26 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 26 травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено 01.11.2023

Науковий керівник Бурбело Н.О.

Виконавець кваліфікаційної роботи Вітряна Є.В.



ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Суть комунікації та способи організації комунікаційних процесів

1.2. Основні види комунікацій в організаціях та проблеми їх побудови

1.3. Роль внутрішньої комунікації в забезпеченні ефективності організації

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОБУДОВИ ВНУТРІШНІХ ПРОЦЕСІВ КОМУНІКАЦІЇ В ТОВ “НОВА ПОШТА”

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ “Нова пошта”

2.2. Аналіз системи внутрішньої комунікації підприємства

2.3. Недоліки комунікації, їх причини та наслідки

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ТОВ “НОВА ПОШТА”

3.1. Основні методи оцінки ефективності комунікацій в організації

3.2. Розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності внутрішніх комунікацій в компанії

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний бізнес в Україні протягом багатьох років функціонує в кризових умовах, а тому часто зазнає труднощів у формуванні ефективної комунікаційної системи, яка б сприяла продуктивній роботі працівників та підтриманню конкурентоспроможності компанії на ринку. Через те, що зовнішнє та внутрішнє середовище постійно трансформуються, деякі компанії не встигають адаптуватись до змін та підлаштовувати свою комунікаційну систему до нових умов. Це спричиняє неспроможність вчасно та чітко передавати та отримувати інформацію, сприяє виникненню конфліктів, втраті співробітників, погіршенню якості товарів та послуг, а також створенню негативного іміджу та репутації. Тож дослідження процесу комунікації, а також визначення ймовірних недоліків і ризиків сприятиме формуванню рекомендацій щодо особливостей організації ефективної системи внутрішньої комунікації в компаніях.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити теоретико-методичні засади формування ефективних комунікаційних процесів в організації, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо побудови ефективної комунікаційної системи в компанії.

Об'єктом дослідження є процес формування комунікаційних процесів в компанії «Нова пошта».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування ефективних комунікаційних процесів в організації.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність комунікаційного процесу, його роль, цілі та функції;
- визначити основні види комунікації в компанії та проблеми їх побудови;
- з'ясувати вплив внутрішньої комунікації на ефективність діяльності компанії;

- проаналізувати внутрішню систему комунікації компанії;
- виявити основні проблеми, їх причини та наслідки;
- виділити основні методи оцінки ефективності комунікацій в організації;
- розробити рекомендації щодо забезпечення ефективності внутрішніх комунікацій в компанії.

Методи дослідження. Відповідно до мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження було використано такі методи: аналіз, опитування, узагальнення, індукцію, дедукцію, спостереження та абстрагування.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що ефективність системи внутрішньої комунікації в компанії напряду впливає на її результативність та конкурентоспроможність.

Теоретичне значення роботи полягає в доведенні гіпотези про взаємозв'язок ефективності внутрішньої комунікації та її впливу на продуктивність роботи компаній.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання матеріалів роботи для формування або вдосконалення внутрішньої системи комунікації компаній для забезпечення високої ефективності та підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій для компаній, які мають складну та розгалужену систему внутрішньої комунікації, яка зазнає труднощів у вчасному, повному та ефективному обміні інформацією.

Апробація результатів дослідження. Тези на тему “Формування ефективних комунікаційних процесів в організації” були опубліковані в збірнику тез доповідей конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», яка проходила 17-19 квітня 2024 року.

Структура роботи: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел із 31 найменування. Загальний обсяг 69 сторінок, з яких 58 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Суть комунікації та способи організації комунікаційних процесів

Комунікація є одним з ключових елементів життя та діяльності людей. Ефективність комунікації визначає успішність кожної людини як в особистому, так і професійному житті. В організації роботи компаній якість комунікаційної системи відіграє ключову роль у створенні позитивного робочого середовища та досягненні поставлених цілей.

Комунікація - це процес обміну інформацією між людьми за допомогою семіотичної системи. Комунікація передбачає донесення певної інформації до адресата, незважаючи на те, що досягнення бажаного результату не завжди є можливим [1].

Загалом розрізняють два підходи до тлумачення поняття “комунікація” - механістичний та діяльнісний. Механістична парадигма передбачає односторонній обмін інформацією, що не включає в себе отримання зворотного зв'язку від адресата та обмін ролями адресанта і адресата. Діяльнісний підхід, в свою чергу, включає в себе активну взаємодію між учасниками комунікації, в результаті якої формуються нові погляди на певні події та явища [2]. На думку автора, механістичний підхід є більш раціональним з точки зору виключення будь-яких шумів та емоцій, натомість діяльнісний підхід є більш актуальним на сьогоднішній день, так як охоплює такі важливі аспекти комунікації, як досягнення взаєморозуміння та врахування особливостей спілкування з певною людиною у певному середовищі, а тому сприяє більш ефективному обміну інформацією та побудові відносин.

В основі комунікацій лежить комунікативний процес, метою якого є забезпечення коректного декодування повідомлення, тобто досягнення певного результату, запланованого адресантом [2].

Основними функціями комунікації згідно з думкою Р. Дімблбі і Г. Бертона є:

- інформування;
- попередження;
- переконання;
- вираження думки;
- висловлення поради;
- розвага [3].

На думку автора, таке визначення функцій комунікації має місце бути, але воно має бути доповнене емоційною складовою. Тобто має враховуватись не лише суто передача певної інформації, а й висловлення певних почуттів та емоцій. Таким чином, розширене розуміння функцій враховувало б не лише інформаційний аспект обміну повідомленнями, а й брало б до уваги емоційний вимір взаємодії між людьми.

Комунікація має чітку структуру, основними елементами якої є адресант, повідомлення, канал, адресат та зворотний зв'язок.

Загалом можна виділити 5 етапів комунікації:

1. Виникнення та перетворення ідеї на повідомлення - адресант визначає мету комунікації та формулює ідею, яку хоче передати адресату.
2. Вибір каналу комунікації та кодування повідомлення - адресант обирає один з способів передачі інформації та кодує повідомлення відповідним чином.
3. Передача повідомлення - повідомлення передається адресату обраним каналом.

4. Отримання та декодування - адресат отримує, розшифровує повідомлення та інтерпретує його значення.
5. Надання зворотного зв'язку - адресат стає адресантом та надсилає відповідь на отримане повідомлення [4].

Обмін інформацією вважається успішним, якщо адресат правильно декодував повідомлення та виконав певні дії, які вимагав відправник. Таким чином, інформація на першому і останньому етапі залишилась незміненою та мала однаковий сенс для обох учасників комунікації.

Проте на етапах кодування та декодування може виникати комунікативний шум, тобто можуть з'являтися перешкоди, які знижують ефективність комунікації шляхом втрати або спотворення інформації [2]. До таких перешкод відносять неправильне сприйняття символів, обрання недоречного каналу комунікації або навіть візуальний чи звуковий шум в процесі кодування чи декодування повідомлення.

Узагальнений вигляд комунікативного процесу представлено на рис. 1.1.

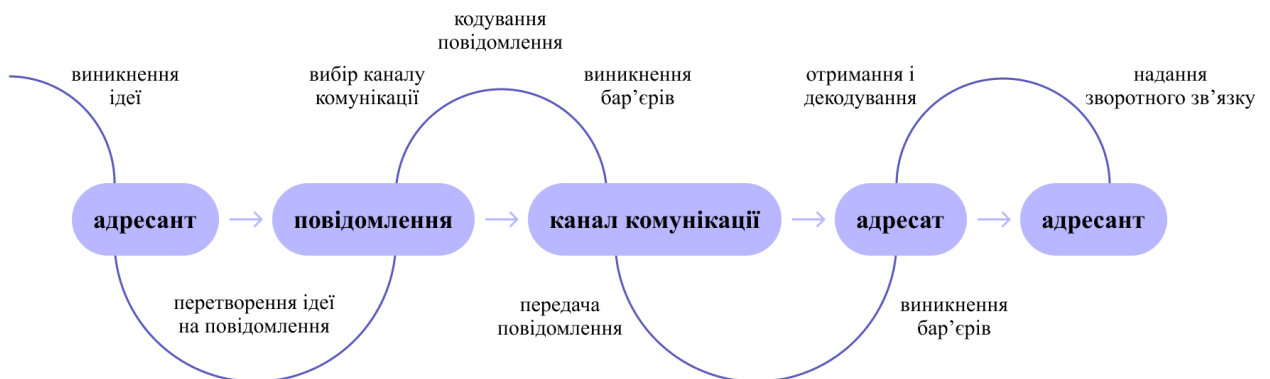


Рис. 1.1. Комунікативний процес

Джерело: створено автором на підставі [4]

Загалом комунікацію можна поділити за різними типами в залежності від багатьох факторів, наприклад, за типом кодової системи, за адресованістю, за способом інтерактивності, за кількістю учасників тощо [2]. Якщо ж розглядати комунікативний процес в контексті діяльності організацій, його можна поділити на внутрішній та зовнішній.

Внутрішні комунікації забезпечують обмін інформацією всередині організації, натомість зовнішні комунікації передбачають обмін повідомленнями між організацією та зовнішнім середовищем [5].

Внутрішня комунікація в організації відбувається між керівництвом, департаментами та усіма співробітниками й спрямована на налагодження ефективної співпраці та формування спільного інформаційного поля [6]. Комунікації всередині компанії дозволяють їй досягати такі цілі, як:

- налагодження системи, яка сприяє своєчасному обміну інформацією зручними для всіх учасників каналами;
- підвищення ефективності роботи команди;
- зростання залученості та відданості працівників;
- забезпечення взаєморозуміння як між членами команди, так і між департаментами та керівництвом;
- зміцнення корпоративної культури компанії [6].

Для досягнення цих цілей керівництво має чітко визначити канали комунікації. Серед основних каналів комунікації всередині організації розрізняють такі: пряма комунікація, електронна пошта, телефон, формальні й неформальні зустрічі, соціальні мережі, документи, інформаційні бюлетені тощо [7]. Канали мають бути чітко розподілені за метою комунікації, щоб забезпечити кожному працівнику розуміння контексту використання кожного з каналів та сприяти більш ефективній взаємодії з іншими учасниками комунікації.

Якщо внутрішнє середовище організації складається виключно з працівників, то зовнішнє середовище є набагато ширшим і включає в себе споживачів, партнерів, конкурентів, інвесторів тощо.

Зовнішні комунікації зазвичай здійснюються менеджментом, адже відіграють важливу роль у формування репутації та іміджу компанії на ринку. Важливим етапом формування зовнішніх комунікативних зв'язків є обрання доречних каналів комунікації з усіма зацікавленими сторонами.

Наприклад, зі споживачами готової продукції комунікація зазвичай здійснюється за допомогою різних рекламних заходів. Це може бути реклама по телевізору або в соціальних мережах, організація заходів, надання знижок та збір відгуків.

Що стосується партнерів, взаємодія зазвичай відбувається у форматі зустрічей, телефонних розмов, прямої комунікації, електронного листування та обміну повідомленнями в соціальних мережах.

Встановлення відносин з конкурентами є одним з найважчим завдань, адже між компаніями часто відбуваються жорсткі змагання за місце на ринку. Тим не менш, комунікація з конкурентами може відбуватись у соціальних мережах, на різних заходах та за допомогою рекламних кампаній.

Ще однією точкою дотику з зовнішнім світом є взаємодія з інвесторами. Найпоширенішими каналами комунікації є наради, семінари, телефонні розмови, документи тощо.

Отже, комунікація - це процес обміну інформацією між людьми, спрямований на досягнення взаєморозуміння. Процес внутрішньої та зовнішньої комунікації організації є важливою складовою її діяльності та сприяє підвищенню ефективності роботи компанії як всередині, так і зовні.

1.2. Основні види комунікацій в організаціях та проблеми їх побудови

Внутрішні та зовнішні комунікації є важливими складовими успішної діяльності організації, які впливають на її імідж та репутацію як серед співробітників, так і в зовнішньому середовищі.

Комунікації всередині організації поділяються на формальні (офіційні) й неформальні (неофіційні). Внаслідок взаємодії між членами організації утворюються міжособистісні та організаційні комунікації. Міжособистісні комунікації виникають між окремими людьми та не регулюються правилами

та вимогами, тобто відносяться до неформальної комунікації. Натомість організаційні комунікації відбуваються саме в межах інтересів та цілей організації та мають бути спрямовані на налагодження ефективної роботи та досягнення результатів. Тобто комунікації здійснюються на офіційному рівні, а отже, регулюються певними нормами [7].

Офіційні комунікації поділяються на горизонтальні, вертикальні та діагональні. Горизонтальні комунікації передбачають взаємодію між окремими працівниками та підрозділами на одному рівні. Така взаємодія спрямована на пошук спільних рішень, взаємодопомогу та координацію діяльності, відіграє головну роль в командних роботах, де є працівники різних відділів. Такі комунікації зазвичай відбуваються у форматі зустрічей або чатів в соціальних мережах [6].

Вертикальні комунікації поділяються на висхідні та низхідні. Висхідні комунікації означають обмін інформацією знизу вгору, тобто працівники нижчого рівня комунікують з працівниками вищого рівня або керівництвом. Такі комунікації найчастіше виникають, коли працівники хочуть поділитись якимось труднощами або розв'язати проблемні ситуації [6]. Багато компаній намагаються активно розвивати вертикальні комунікації, адже це дозволяє співробітникам бути почутими, а керівництву - вчасно отримувати інформацію про певні складнощі й відповідно робити кроки до їх вирішення. Для заохочення розвитку такого типу комунікації керівники використовують такі інструменти, як організація особистих зустрічей, опитування працівників, підвищення зарплат або преміювання співробітників [8].

Загалом зміст висхідних повідомлень можна поділити на 3 категорії:

1. Скарги на колег або керівників.
2. Звіти про роботу.
3. Пропозиції щодо покращення умов роботи або підвищення ефективності певних підрозділів [8].

Низхідні комунікації або обмін інформацією зверху вниз виникає щодня, коли керівництво надає певну інформацію своїм співробітникам. Такі

комунікації відбуваються у форматі завдань, розпоряджень, зауважень, директив, правил або оцінки результатів роботи. Спадні комунікації є найбільш ефективним способом донесення інформації, хоча й в процесі передачі повідомлень часто їх зміст спотворюється, а частина повідомлення втрачається. Тому такий тип комунікації має відбуватись за чітко визначеними каналами з конкретно визначеними адресатами, які мають достатньо знань та навичок для коректного декодування та інтерпретації повідомлень [8].

Діагональні комунікації відбуваються між працівниками різних відділів або департаментів в організації, які не мають прямого ієрархічного зв'язку, але пов'язані спільними проектами або завданнями. Такий вид комунікації включає в себе співпрацю різних відділів, команд або підрозділів [9].

Неофіційні комунікації, в свою чергу, виникають між працівниками компанії як в робочий час, так і поза ним. Зазвичай такий тип комунікації відбувається в перервах між роботою, на неформальних зустрічах та святкуваннях. Неформальні комунікації найчастіше відбуваються у формі чуток, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на членів організації [6]. Типовими темами чуток є скорочення, зміни в структурі організації чи можливі покарання. Тому керівництву важливо брати участь у неформальних командних зустрічах та заходах, щоб контролювати та регулювати розповсюдження непідтвердженої інформації. З іншого боку, такий спосіб поширення інформації керівництво може використовувати для запланованого витоку певної інформації та м'якої підготовки працівників до майбутніх змін. Адже зазвичай інформація, яка передається у форматі чуток, має менший спротив та обурення, а отже, може слугувати ефективним способом донесення повідомлень.

Зовнішні комунікації є важливою частиною комунікації організації. Вони забезпечують контакт компанії з зовнішнім середовищем та напряду впливають на її імідж. Якщо у внутрішніх комунікаціях участь беруть усі члени організації, комунікаціями зі світом має займатись керівництво, адже

для професійної організації зовнішніх комунікацій необхідно добре знати як саме зовнішнє середовище, так і особливості комунікативного процесу. До суб'єктів, які взаємодіють з компанією, належать партнери, споживачі, конкуренти, інвестори, органи влади тощо [6].

Загальну будову комунікації в організації представлено на рис. 1.2.

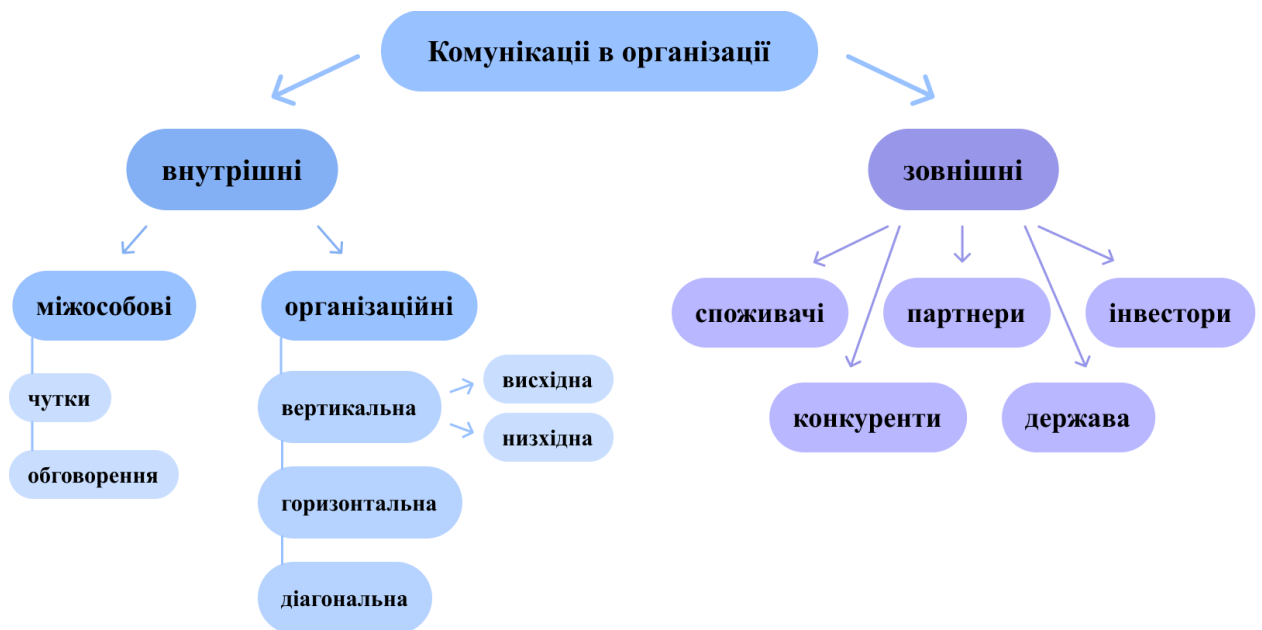


Рис. 1.2. Будова комунікації в організації

Джерело: створено автором на підставі [5]

До партнерів належать організації, які мають ділові зв'язки з компанією та беруть участь в певних процесах або етапах ведення бізнесу. Це можуть бути постачальники сировини, напівфабрикатів, комплектуючих чи певних послуг для організації процесу виробництва. Встановлення міцних ділових зв'язків з партнерами дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів, забезпечити стабільне постачання необхідних ресурсів, а також розширити можливості розвитку компанії [6].

До споживачів належать особи, які купують та використовують готову продукцію у власних цілях. Важливим етапом комунікації зі споживачами є налагодження зворотного зв'язку, який допомагає компанії швидко реагувати на потреби та прохання своїх клієнтів. Таким чином, компанія може легше

підтримувати конкурентну позицію на ринку та залучати нових лояльних клієнтів [6].

Взаємодія з конкурентами є складним, але важливим елементом зовнішньої комунікації. Адже налагодження зв'язків з виробниками схожих товарів дозволяє об'єднати зусилля для подолання викликів, які виникають у галузі. Також активна комунікація з конкурентами стимулює активний розвиток компанії, підвищення стандартів та прискорення впровадження новітніх технологій [7].

Комунікація з інвесторами спрямована на фінансову співпрацю задля забезпечення фінансової стабільності й розвитку компанії та включає в себе передачу інформації у форматі фінансових звітів, планів розвитку, стратегій управління ризиками тощо. Взаємодія з інвесторами є важливою частиною зовнішньої комунікації, адже передбачає залучення фінансів для втілення проектів та розширення діяльності компанії [7].

Зовнішня система комунікацій також включає в себе взаємодію з органами влади. Метою такої взаємодії є забезпечення спільної роботи задля створення сприятливого та стабільного середовища для діяльності компанії у структурі загальної економічної системи [6].

Узагальнену класифікацію типів комунікації та їх функцій подано в таблиці 1.1.

Одним з елементів комунікативного процесу як всередині організації, так і за її межами є бар'єри, які ускладнюють передачу та сприйняття повідомлень. В організаційній комунікації одним з бар'єрів є випадкове або навмисне викривлення інформації. Випадкове викривлення може відбуватися через відмінності в поглядах, видах мислення, значеннях символів, через невідповідність стилю мови комунікатора й ситуації спілкування, через дефекти мови чи обмежений лексикон одного зі співрозмовників [7].

Таблиця 1.1

Класифікація типів комунікації та їх функцій

Комунікативні системи	Типи комунікації	Функції
внутрішня	офіційні вертикальні низхідні	передача повідомлень, розпоряджень, інструкцій, правил
	офіційні вертикальні висхідні	передача скарг, звітів про роботу, анкет, опитувань
	офіційні горизонтальні	координація діяльності, вирішення питань, обмін ресурсами
	офіційні діагональні	обмін інформацією, пошук рішень
	неофіційні	налагодження стосунків, покращення ефективності співпраці
зовнішня	споживачі	отримання зворотного зв'язку, підтримка клієнтів
	партнери	укладання угод, співпраця
	інвестори	представлення фінансових результатів, залучення інвестицій
	конкуренти	моніторинг ситуації на ринку
	держава	дотримання законів, сплата податків

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Свідоме викривлення інформації може відбуватись задля досягнення власних цілей адресатом повідомлення, шляхом зміни його початкового змісту. Також викривлення інформації може відбуватись через об'єднання та інтерпретацію кількох повідомлень для передачі іншим особам або департаментам, внаслідок чого може втрачатись частина змісту початкового повідомлення. Зміна змісту повідомлень також може відбуватись через обмін інформацією різних частин ієрархічної системи. Наприклад, працівники нижчої ланки можуть навмисно приховувати проблеми та надавати лише позитивну інформацію керівництву задля уникнення неприємностей [7].

На думку автора, бар'єри, що виникають в зовнішній комунікації, схожі за своєю природою з перешкодами у внутрішній комунікації і також поділяються на свідоме й несвідоме викривлення інформації.

Несвідоме викривлення інформації може відбуватись у взаємодії зі споживачами, коли клієнти через призму свого світосприйняття можуть неправильно декодувати повідомлення або ж нерозуміння потреб та очікувань споживачів компанією може призвести до неправильної комунікації та неповного задоволення потреб.

У взаємодії з партнерами та інвесторами можуть виникати ситуації, коли кожна зі сторін може свідомо приховувати певну інформацію задля максимізації власних інтересів.

Що стосується комунікації з органами влади, свідоме викривлення інформації може бути спрямоване на лобіювання певних інтересів або для забезпечення впливу на прийняття регуляторних рішень.

Організації мають усвідомлювати причини та наслідки викривлення інформації через бар'єри як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі задля формування ефективної та етичної комунікації.

Від ефективності комунікативної системи організації залежить її здатність досягати стратегічні цілі, забезпечувати стабільність та підтримувати довіру серед зацікавлених сторін. Відповідно проблеми в комунікації можуть негативно впливати на всю діяльність компанії.

Наприклад, неспроможність налагодити ефективну комунікацію з співробітниками може спричинити зниження мотивації, виникнення непорозумінь та зазнання невдачі в проектах та командних роботах. Проблеми в комунікації з партнерами можуть спричинити втрату партнерських відносин та зашкодити репутації компанії на ринку. Погано налагоджена взаємодія з інвесторами може викликати втрату інвестиційного інтересу та зашкодити стратегічним планам компанії. Неправильна комунікація з органами влади може негативно вплинути на операційну свободу та фінансовий стан організації, тож кожна компанія має постійно працювати над розв'язанням проблем комунікації та покращення комунікативної системи. Для цього керівництво організації може використати такі методи:

1. Проведення регулярних зборів команди для обговорення поточної ситуації, планів та надання зворотного зв'язку.
2. Чітке формулювання важливої інформації для полегшення її сприйняття всіма членами колективу та швидкого виконання поставлених завдань.
3. Стимулювання працівників до активного слухання шляхом заохочення ставити питання та надавати зворотний зв'язок.
4. Використання візуального підкріплення ідей та даних у форматі діаграм, графіків або презентацій для кращого засвоєння інформації співробітниками.
5. Проведення регулярних зустрічей наодинці з кожним членом команди задля побудови довіри та більш якісної передачі та засвоєння інформації.
6. Проведення тренінгів з комунікації для співробітників для покращення навичок та здобуття досвіду ефективної співпраці.
7. Налагодження ієрархічної системи передачі інформації зверху вниз для забезпечення кожного члена організації точною, актуальною та узгодженою між всіма рівнями інформацією [13].

Отже, формування ефективної комунікативної системи є важливим завданням для керівників будь-якої компанії. І хоча комунікація з зовнішнім середовищем має суттєвий вплив на імідж та репутацію організації, все ж вирішальне значення мають саме внутрішні процеси, оскільки вони визначають стратегію діяльності компанії і формують основи її поведінки на ринку.

1.3. Роль внутрішньої комунікації в забезпеченні ефективності організації

Правильно побудована внутрішня комунікація дозволяє організації досягати тактичних та стратегічних цілей завдяки високому рівню

залученості працівників та встановленню ефективних взаємовідносин між усіма рівнями управління [5].

Визначення ефективності комунікації у кожній організації може відбуватись різними методами в залежності від багатьох факторів та носити кількісний або якісний характер. Кількісний аспект ефективності здебільшого стосується зовнішньої комунікації, адже вимірює частку ринку, обсяг продажу, кількість залучених ресурсів тощо. Натомість внутрішні комунікації частіше характеризуються якісно, відповідно їх важче виміряти та оцінити [10].

На думку автора, якісними показниками можуть виступати:

- рівень залученості співробітників;
- рівень сприйняття та розуміння інформації;
- рівень довіри до керівництва;
- ефективність вирішення конфліктів;
- активність надання зворотного зв'язку;
- розуміння та дотримання корпоративної культури компанії.

Методи оцінювання показників ефективності комунікації подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Методи оцінювання якісних показників ефективності комунікації

Назва показника	Методи розрахунку	Складність розрахунку	Забезпечення об'єктивності
0	1	2	3
рівень залученості співробітників	<ul style="list-style-type: none"> • відслідковування активності взаємодії працівників з інформацією в чатах, на пошті, на сайтах тощо; • проведення опитувань, які вимагають кількісної оцінки працівниками певних аспектів роботи в компанії, аналіз отриманих результатів. 	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальні особливості працівників; • різниця в необхідному рівні залученості для різних відділів компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення анонімності; • представлення результатів на основі великої вибірки працівників; • постійний контроль показників.

Продовження табл. 1.2

0	1	2	3
рівень сприйняття та розуміння інформації	<ul style="list-style-type: none"> оцінювання результатів виконаної роботи; отримання доречного зворотного зв'язку; проведення тестувань для визначення рівня і якості сприйняття інформації. 	<ul style="list-style-type: none"> необхідність врахування індивідуальних рівнів сприйняття інформації; рівень сприйняття залежить від багатьох факторів, які можуть постійно змінюватись. 	<ul style="list-style-type: none"> необхідність чіткої системи оцінювання проведення незалежних тестувань
рівень довіри до керівництва	<ul style="list-style-type: none"> проведення опитувань серед співробітників; вимірювання частоти надання зворотного зв'язку. 	<ul style="list-style-type: none"> різниця в довірі до керівників в різних відділах; сприйняття довіри важко виміряти. 	<ul style="list-style-type: none"> забезпечення анонімності; врахування динаміки.
ефективність вирішення конфліктів	<ul style="list-style-type: none"> вимірювання співвідношення кількості вирішених та невирішених конфліктів; вимірювання середнього часу на вирішення конфлікту; вимірювання частоти виникнення конфліктів. 	<ul style="list-style-type: none"> врахування причин конфліктів; врахування індивідуальних особливостей сторін конфлікту. 	<ul style="list-style-type: none"> чітко визначені критерії оцінки; документування процесу вирішення конфліктів.
активність надання зворотного зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> вимірювання кількості отриманого зв'язку різними каналами за певний період; вимірювання частоти зворотного зв'язку; вимірювання якості зворотного зв'язку. 	<ul style="list-style-type: none"> необхідність опрацювання великої кількості каналів зворотного зв'язку; врахування різноманітності відгуків. 	<ul style="list-style-type: none"> забезпечення анонімності; постійний моніторинг.
розуміння та дотримання корпоративної культури компанії	<ul style="list-style-type: none"> проведення опитувань; спостереження за поведінкою працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> різноманітність поглядів працівників; різниця у звичках, мотивах та цінностях працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> систематичний аналіз поведінки; впровадження корпоративних стандартів.

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Ефективність як офіційної, так і неофіційної комунікації залежить від ряду факторів. Якість міжособової комунікації може залежати від:

- рівня розуміння потреб та настрою співрозмовника;
- правильності вибору каналу комунікації;

- емоційної інтелігентності;
- рівня довіри та авторитету між співрозмовниками;
- вміння слухати та коректно інтерпретувати повідомлення в залежності від контексту;
- використання зрозумілої мови для обох сторін;
- невербальної комунікації [11].

Якість організаційної комунікації можна описати такими аспектами, як:

- можливість надання та отримання зворотного зв'язку;
- відкритість керівництва до комунікації;
- коректність обрання каналів комунікації;
- чіткість ієрархічної системи;
- налагодженість інформаційних потоків [11].

Що стосується методів вимірювання внутрішньої ефективності комунікації, то можна виділити такі:

- проведення анонімного опитування співробітників щодо їхньої думки про якість комунікації;
- оцінювання взаємодії працівників з каналами поширення інформації шляхом вимірювання активності використання електронної пошти, внутрішньої соціальної мережі тощо;
- визначення показника плинності кадрів, що може свідчити про ефективність комунікації в організації;
- вимірювання ефективності кожного каналу комунікації шляхом використання аналітичних даних [12].

Ступінь ефективності внутрішньої комунікації суттєво впливає на успішність всієї організації. Відповідно як ефективна комунікація позитивно впливає на компанію, так і неефективна комунікації має негативний вплив.

Серед позитивних наслідків плідної комунікації можна виділити такі:

1. Висока мотивація та продуктивність праці співробітників.

Плідна співпраця та обмін інформацією між членами колективу сприяє бажанню досягати спільні цілі та підвищує результативність роботи. Це стає можливим завдяки усвідомленню кожним членом колективу спільної мети, досягненню взаєморозуміння, створенню сприятливої атмосфери для співпраці, зростанню задоволеності від роботи, а також зниженню ймовірності виникнення конфліктів.

2. Активний обмін досвідом між співробітниками.

Ефективна комунікація стимулює колектив обмінюватись інформацією, знаннями та навичками, що сприяє підвищенню рівня кваліфікації та кар'єрному зростанню. Це створює таку атмосферу в компанії, яка сприяє розвитку інновацій та пошуку творчих рішень завдяки вільному обміну ідеями та думками.

3. Плідна співпраця між департаментами.

Добре налагоджена комунікація дозволяє оптимізувати використання ресурсів завдяки уникненню дублювання зусиль між департаментами. Вона також сприяє вчасному обміну інформацією та спільному вирішенню питань, що стосуються спільних проектів різних підрозділів. Ефективна комунікація також передбачає створення цілісної стратегії та прискорення прийняття рішень шляхом уникнення бюрократії.

4. Розвиток корпоративної культури.

Активна взаємодія співробітників сприяє усвідомленню та прийняттю спільних цінностей компанії. Комунікація допомагає працівникам формувати та підтримувати етичні норми та стандарти, що позитивно впливає на імідж всієї компанії як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Таким чином зростає рівень залученості співробітників та збільшується їхня лояльність компанії.

5. Підвищення ефективності оперативної діяльності.

Правильно побудований процес комунікації дозволяє працівникам чітко розподіляти зони відповідальності та якісніше виконувати свої завдання. Завдяки ефективній взаємодії співробітників підвищується

загальна продуктивність праці та зменшується кількість помилок. Відповідно, зменшується кількість конфліктних ситуацій та збільшується швидкість реагування на зміни та прийняття рішень [13].

Ризиками неефективної внутрішньої комунікації в організації є:

- неспроможність вчасно та чітко передавати та отримувати інформацію, що може призвести до зниження ефективності та виникнення великої кількості помилок;
- виникнення конфліктів між співробітниками та керівництвом через передачу неповної або неточної інформації, що ускладнює роботу;
- зазнання невдач у втіленні проектів через погано налагоджену співпрацю між окремими співробітниками, підрозділами та керівництвом, а також порушення дедлайнів;
- втрата співробітників через втрату цікавості до роботи та неможливість повністю розкрити свій потенціал на робочому місці;
- втрата ресурсів через неправильний їхній розподіл між департаментами внаслідок недостатньої комунікації;
- створення негативного іміджу компанії серед співробітників, що ускладнює залучення нових кадрів та утримання наявних працівників;
- погіршення якості продуктів чи послуг через несвоєчасну передачу інформації, що стосується змін у стандартах та вимогах до якості або помилках, які виникли в процесі виробництва;
- виникнення чуток та пліток, що може призвести до соціальної напруги через спотворення інформації [14].

Враховання цих ризиків і вдосконалення внутрішньої комунікації є важливими аспектами для забезпечення ефективності та стабільності внутрішніх процесів у компанії.

Висновки до розділу 1

Отже, ефективність як внутрішньої, так і зовнішньої комунікації в компанії є одним з ключових чинників, який визначає її успішність та конкурентоспроможність на ринку.

Добре налагоджена внутрішня комунікація сприяє підвищенню продуктивності праці робітників, зростанню їхньої залученості та вмотивованості, забезпеченню взаєморозуміння між працівниками на всіх рівнях ієрархії та зміцненню корпоративної культури. Для досягнення цих цілей кожна компанія має чітко визначити канали комунікації та окреслити функції кожного з них для коректного використання каналів співробітниками в залежності від контексту та мети.

Правильно організовані офіційні комунікації всередині організації, які включають в себе вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки, дозволяють працівникам отримувати точну та актуальну інформацію, необхідну для виконання поставлених завдань, а керівництву – вчасно дізнаватись про поточний стан справ компанії та корегувати тактичні та стратегічні плани в залежності від ситуації.

Зовнішні комунікації, в свою чергу, здійснюються керівництвом для встановлення зв'язків зі споживачами, інвесторами, партнерами тощо. Від якості взаємодії компанії з зовнішнім середовищем залежить її репутація та імідж на ринку, тож керівництву компанії важливо правильно обирати та будувати комунікаційну стратегію з усіма суб'єктами зовнішнього світу.

Хоча для ефективної діяльності компанії важливими є як внутрішні, так і зовнішні комунікації, все ж вирішальне значення мають саме комунікативні процеси всередині організації. Адже саме вони відіграють роль фундаменту для зовнішньої взаємодії, визначають стратегію діяльності компанії та формують основи її поведінки на ринку.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОБУДОВИ ВНУТРІШНІХ ПРОЦЕСІВ КОМУНІКАЦІЇ В ТОВ “НОВА ПОШТА”

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ “Нова пошта”

Нова пошта - це українська компанія, яка надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як дрібні, так і великі вантажі для фізичних осіб та бізнесу по Україні та закордоном [16].

Товариство з обмеженою відповідальністю “Нова пошта” (ТОВ “Нова пошта”) було засноване 19 січня 2001 року згідно із законодавством України. Підприємство знаходиться за адресою Київ, Столичне шосе, буд. 103, корпус 1, поверх 9.

Основними співзасновниками компанії є Вячеслав Климов і Володимир Поперешнюк, які заснували спільну справу у форматі служби швидкої та зручної доставки задля розв’язання питання транспортування товару між містами. Міноритарним співзасновником стала Інна Поперешнюк. Стартовий капітал компанії склав 7 000 доларів, а команда включала в себе 7 осіб [17].

Весь період роботи від початку і до сьогоднішнього дня компанія умовно поділяється на 7 ключових періодів:

1. На старті, 2001-2004 роки

На початку 2000-х років процес надсилання посилок відбувався шляхом перевезення їх залізничним шляхом або за допомогою водіїв маршруток, що мало безліч недоліків та було ризикованим. Тож на цьому етапі ключовою метою засновників компанії було донести клієнтам цінність своїх послуг, а саме швидких, безпечних та легких відправок. Цей процес включав в себе пошук потенційних клієнтів та шляхів розвитку бізнесу [17].

2. Загартовування, 2005-2006 роки

На цьому етапі у компанії почали з'являтися перші великі клієнти та конкуренти, які й стали основними викликами для компанії. Поява лояльних клієнтів стимулювала Нову пошту переглянути підходи до клієнтського сервісу, а розвиток конкуренції сприяв необхідності підвищення якості послуг. В цей же період почала формуватися ключова команда керівників та адміністративна структура, яка поділялась на регіональні філії та центральні офіси [17].

3. Динамічний розвиток, 2007-2008 роки

У 2007 році компанії “Нова пошта” вперше вдалось вийти на прибутковість. Це стало початком активного розвитку та зростання компанії. У великих містах почали відкриватись відділення, посилилась позиція в сегменті B2B та відбулось розширення клієнтської бази. Світова фінансова криза 2008-го року стимулювала співзасновників змінити свій підхід до ведення бізнесу: оптимізувати логістику, змінити маркетингову стратегію, систему мотивації та зосередитись на ефективності продажів. Такі дії призвели до нового зростання компанії та її представлення в усіх регіонах України [17].

4. 2009-2011 роки

Починаючи з 2009 року Нова пошта стала лідером на ринку експрес-доставки в Україні та щорічно збільшувала обсяги перевезених вантажів втричі. В цей період компанія розширювала мережу, вдосконалювала системи логістики та сортування вантажів, оновлювала автопарк. Також Нова пошта зосередила свої зусилля на розвитку співпраці з інтернет-магазинами та міцно закріпила позиції на ринку B2C. До кінця 2011 року кількість надісланих посилок налічувала близько 12 мільйонів на рік, кількість відділень становила понад 500, а команда включала в себе понад 5 тисяч осіб [17].

5. Структурування, 2012-2016 роки

В період структурування компанія розширила портфель продуктів і сервісів, що зумовило диверсифікацію бізнесу. Внаслідок цього сформувався

міжнародний напрямок, у результаті якого Нова пошта відкрила представництва в Грузії та Молдові. Також компанія запустила власний мобільний додаток, який дозволив клієнтам швидко й зручно створювати посилки та отримувати їх. До кінця 2015 року додаток завантажили понад 1,5 мільйони користувачів, компанія мала понад 2200 відділень, 1400 поштоматів та 37 терміналів у майже 1000 населених пунктах та перевезла близько 100 мільйонів відправлень [17].

6. Стійке зростання, підтримка українців й України, 2016-2021 роки

З кожним роком компанія намагалась модернізувати логістичну інфраструктуру та відповідно збільшити швидкість доставки, щоб задовольняти потік відправлень, який постійно зростає. Внаслідок цього до кінця 2017 року в Новій пошті працювало вже 2300 відділень, у 2019 - 6000 відділень, а на кінець 2021 - 9990 відділень та 12 739 поштоматів. З 2017 до 2021 рік кількість доставлених посилок зросла зі 146 мільйонів до 372 мільйонів відповідно [17].

7. Вихід на міжнародні ринки, 2022 - зараз

З початком повномасштабного вторгнення робота компанії майже зупинилась через зупинку потоку посилок, але до кінця року Нова пошта повернулася на довоєнні обсяги та доставила близько 315 мільйонів посилок [17]. Компанія активно розвиває напрям міжнародних доставок. У 2022 році було відкрито 30 відділень у 18 містах Польщі, а в 2023 році відкрились відділення у Литві, Чехії Румунії, та Німеччини. Далі Нова пошта планує вийти на ринки Словаччини, Естонії та Латвії [18].

У 2022-2023 роках серед ключових стратегічних векторів розвитку компанія виділила такі:

- швидкість: відкриття нових інноваційних терміналів та автоматизація деяких з них;
- доступність: відкриття 3000 нових відділень переважно в сільській місцевості, встановлення 3000 поштоматів у містах та відкриття нового формату бізнес-відділень у 20 містах;

- абсолютна якість: покращення сервісів обслуговування, покращення наявних послуг та запуск нових [19].

На сьогоднішній день ТОВ “Нова пошта” є поштово-вантажною компанією, яка надає логістичні та дистрибуційні послуги клієнтам до відділення, поштомоту та за адресою. Мережа компанії налічує 10,2 тисячі відділень, 14 тисяч поштомотів та 110 терміналів і депо по Україні. Термінали здатні обробляти від 20 тисяч до 50 тисяч посилок на годину. На серпень 2023 року було також відкрито 59 відділень Nova Post у Європі [18].

Щодня пошта доставляє понад 1,5 мільйони посилок по Україні, а середній час доставки становить 24 години. В цілому компанія доставляє понад 315 мільйонів вантажів по Україні та світу на рік.

Основними напрямками діяльності компанії є:

- експрес-доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів;
- поштово-кур’єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам;
- послуги пакування;
- надання вантажно-розвантажувальних послуг, складування та зберігання;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту [19].

Компанія формулює свою місію як “Легкість доставки для життя та бізнесу”. Серед основних цінностей “Нова пошта” виділяє клієнтів, працівників, ефективність та технології [22].

Клієнти: компанія стверджує, що завжди ретельно та вчасно виконує обіцянки, дані своїм клієнтам. Вона прагне допомагати в будь-якій ситуації та реагувати на будь-які потреби клієнтів [22].

Працівники: усі члени команди - надійні, високопрофесійні, небайдужі та спрямовані вперед. Основою спілкування в компанії є повага, чесність та відкритість. Невід’ємною частиною культури є дисципліна та виконання поставлених задач якісно та вчасно [22].

Ефективність: стимулює компанію інвестувати у свій ріст та розвиток. Нова пошта прагне спрощувати процеси, мінімізувати витрати та знаходити найефективніші шляхи досягнення максимального результату [22].

Технології: компанія вивчає та впроваджує найсучасніші світові технології для досягнення ефективних та безпечних виробничих процесів, які дозволяють клієнтам отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни [22].

За словами Олександра Бульби, CEO Нової пошти: “Нова пошта підтримує 10 принципів Глобального договору ООН з прав людини, праці, довкілля та боротьби з корупцією. Ми докладємо значних зусиль задля досягнення 17 цілей сталого розвитку, щоб досягти світу якого ми прагнемо для всіх” [22].

17 цілей сталого розвитку включають в себе:

1. Ні бідності.
2. Ні голоду: з початку війни Нова пошта доставляє гуманітарну допомогу в прифронтові регіони та деокуповані території.
3. Міцне здоров’я: в компанії діє програма допомоги медичним закладам з реабілітації захисників України, а також бере на себе витрати щодо лікування співробітників, постраждалих від ворожих атак.
4. Якісна освіта: компанія приділяє значну увагу навчанню своїх співробітників та активно співпрацює з LEAN-інститутом України.
5. Гендерна рівність: в компанії діє політика рівних прав та можливостей, незалежно від статі.
6. Чиста вода та належні санітарні умови.
7. Відновлювана енергія.
8. Гідна праця та економічне зростання: компанія створює сучасні робочі місця та інвестує в заходи безпеки для своїх співробітників.
9. Інновації та інфраструктура: Нова пошта активно інвестує в автоматизацію та роботизацію свого бізнесу для підвищення ефективності та зручності послуг для своїх клієнтів.

10. Зменшення нерівності: діє кодекс корпоративної етики, який сприяє недопущенню будь-якої дискримінації.
11. Сталий розвиток міст та спільнот: реалізує проекти, які сприяють розвитку місцевих громад та покращує доступність своїх послуг.
12. Відповідальне споживання: компанія діє в напрямку зменшення використання сировини та можливості її переробки або вторинного використання.
13. Боротьба зі зміною клімату: компанія покращує свої логістичні процеси задля зменшення викидів парникових газів.
14. Збереження морських екосистем.
15. Збереження екосистем суші.
16. Мир та справедливість: з початком повномасштабної війни компанія логістично підтримує волонтерів та благодійні фонди.
17. Партнерство заради стійкого розвитку: компанія об'єднує зусилля з іншими бізнесами заради досягнення цілей сталого розвитку [23].

На думку автора, дотримання цілей сталого розвитку задає стратегічний вектор руху компанії в довгостроковій перспективі, що допомагає керівникам легше приймати тактичні рішення завдяки усвідомленню загальної мети.

Організаційна структура управління компанії складається з CEO, дирекції, департаментів, управління, відділів та груп. Базовим структурним підрозділом Нової пошти є відділ, який реалізує одну функцію. Відділи формують департаменти, які натомість виконують дві або більше функції. Дирекція формується принаймні з одного департаменту та одного відділу, який не входить в склад цього департаменту. В межах виконання однієї функції можуть створюватись групи з більш вузькою спеціалізацією та дільниці за територіальною ознакою. Ключовими принципами організаційної структури є мінімальна кількість підрозділів та відповідність назв посад Національному класифікатору України “Класифікатор професій”.

На думку автора, принцип мінімальної кількості підрозділів має дозволяти компанії уникати бюрократії та швидко приймати необхідні рішення. Проте зважаючи на розміри компанії, кількість відділів та співробітників, бюрократія все ж присутня в роботі компанії, що необхідно для стратегічного управління, проте негативно впливає на швидкість прийняття рішень та розв'язання питань.

Основним конкурентом компанії “Нова пошта” з доставки посилок по Україні є “Укрпошта”. Укрпошта - це єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Компанія надає поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів [20].

До складу Укрпошти входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта». Мережа відділень Укрпошти охоплює понад 27 000 населених пунктів [20].

Порівняння компаній “Нова пошта” та “Укрпошта” за основними показниками викладено в таблиці 2.1. Таким чином, слабкими сторонами Нової пошти в порівнянні з Укрпоштою є:

- вища ціна доставки;
- менша кількість відділень.

Сильними сторонами компанії є:

- швидша доставка;
- наявність великої кількості поштоматів;
- більша річна потужність;
- менша кількість співробітників за вищої потужності;
- вища якість послуг.

Клієнтами компаній є різні цільові аудиторії. Нова пошта залучає більш платоспроможних клієнтів, які готові платити більше за швидшу доставку і вищу якість послуг. Укрпошта залучає менш платоспроможних клієнтів, які готові довше чекати, але платити менше коштів за доставку. Тож хоча обидві компанії є найбільшими гравцями на ринку доставки посилок, вони

орієнтуються на різну аудиторію, тому не є прямим конкурентами одна одній.

Таблиця 2.1

Порівняльна таблиця компаній “Нова пошта” та “Укрпошта”

Критерій	Нова пошта	Укрпошта
Час доставки	1-3 дні	3-6 днів
Ціна доставки	від 50 грн	від 35 грн
Кількість відділень	10,2 тисячі	11 тисяч
Кількість поштоматів	14 тисяч	немає
Річна потужність, вантажів	315 мільйонів	145,5 мільйонів
Кількість співробітників	42 тисячі	50 тисяч

Джерело: складено автором на основі даних [20, 21]

Оцінити поточний стан “Нової пошти” можна за допомогою проведення аналізу основних показників діяльності компанії. За даними фінансової звітності та Звіту про управління компанії “Нова пошта” було зроблено аналіз основних техніко-економічних показників протягом 2021-2023 років, який представлено у таблиці 2.2.

Отже, з наведених даних можна зробити висновки, що Нова пошта активно розвивається та розширюється, незважаючи на війну в Україні. З 2021 року спостерігається стабільне зростання чистого прибутку, що є позитивним сигналом для партнерів компанії. Зростання середньорічної вартості основних засобів, активів та власного капіталу може свідчити про розвиток та модернізацію компанії. Хоча рентабельність активів та власного капіталу зазнають коливань, загалом вони демонструють позитивну динаміку, що свідчить про ефективне використання ресурсів компанією. Збільшення чисельності працівників також свідчить про зростання потреби в робочій силі для забезпечення зростання кількості відправлень, відкриття нових відділень, поштоматів та сортувальних центрів.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники підприємства
за 2021 – 2023 роки**

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/ 2022	2023/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	20843502	23687034	36468879	1,54	1,75
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	17002848	19715662	28625037	1,45	1,68
Чистий прибуток, тис. грн	2600320	2135960	3967156	1,86	1,53
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	6838787	8026715	6840742	0,85	1,00
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	15365128	19515221	23101706	1,18	1,50
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	5568255	8468177	8749259	1,03	1,57
Чисельність працівників, осіб	28537	33795	42000	1,24	1,47
Рентабельність активів підприємства, %	0,17	0,11	0,17	1,57	1,01
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	0,47	0,25	0,45	1,80	0,97

Джерело: складено автором на основі даних [19, 29, 30]

Нова пошта має змогу стабільно збільшувати кількість співробітників під час повномасштабного вторгнення завдяки тому, що основним з пріоритетів діяльності компанії є працівники. Правильно побудована внутрішня комунікація в організації дозволила компанії відновити роботу в перші дні війни та протягом року вийти на довоєнний рівень за кількість доставленого вантажу.

2.2. Аналіз системи внутрішньої комунікації підприємства

Внутрішня комунікація відіграє ключову роль в забезпеченні якісної роботи компанії. Типовими рисами успішної організації є ефективна комунікація на всіх рівнях ієрархії організації.

Нова пошта приділяє значну увагу налагодженню комунікації та постійно вдосконалює свою комунікаційну систему. В компанії, як і в будь-якій іншій організації, внутрішні комунікації поділяються на офіційні та неофіційні.

Основною метою офіційної внутрішньої комунікації в компанії є підвищення продуктивності, досягнення організаційних цілей та утримання співробітників. Офіційна комунікація сприяє передачі важливих стратегічних повідомлень від керівництва до співробітників вчасно та повною мірою. Завдяки правильно влаштованій системі комунікації співробітники отримують усю необхідну інформацію для ефективного виконання своїх обов'язків, що сприяє загальному успіху компанії, підвищує рівень мотивації працівників та зміцнює корпоративну культуру.

Неофіційна внутрішня комунікація, в свою чергу, є необхідною для підтримки міжособистісних стосунків в організації. Вона розвиває довіру між колегами, розвиває навички спілкування, покращує командну роботу між різними відділами та зменшує ймовірність виникнення конфліктів між співробітниками. Така комунікація задовольняє соціальні потреби людей, сприяє синергії та лідерству, таким чином підвищуючи командний дух. Цілі внутрішньої комунікації Нової пошти представлено в таблиці 2.3.

В компанії “Нова пошта” загалом виділяють 5 джерел як офіційної, так і неофіційної внутрішньої комунікації:

1. Керівництво - розповсюджує інформацію, що стосується стратегії діяльності компанії, результатів роботи, змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, новин та планів на майбутнє.

Цілі внутрішньої комунікації Нової пошти

Вид комунікації	Цілі комунікації
Внутрішня офіційна	<ul style="list-style-type: none"> • вчасне та повне інформування співробітників; • постановка задач та їх контроль; • впровадження змін у поведінці співробітників; • управління станом, цілями та намірами працівників; • розвиток корпоративної культури; • налагодження плідної співпраці між департаментами.
Внутрішня неофіційна	<ul style="list-style-type: none"> • встановлення дружніх зв'язків між співробітниками; • підтримання командного духу; • підвищення мотивації та продуктивності праці; • обмін інформацією та досвідом між працівниками.

Джерело: складено автором на основі даних [23]

2. Комунікація в команді - співробітники взаємодіють між собою та обмінюються інформацією задля досягнення спільних робочих цілей.
3. Спілкування тет-а-тет - особисте спілкування між керівниками та співробітниками щодо певних завдань та ситуацій сприяє досягненню більш глибокого розуміння поточного стану справ, створює атмосферу відкритості та довіри.
4. Комунікація між працівниками - неформальний обмін інформацією між співробітниками, що стосується як робочих питань, так і особистих. Сприяє налагодженню дружніх стосунків та зменшує кількість конфліктних ситуацій, що виникають.
5. Інформаційні ресурси - взаємодія в компанії за допомогою електронної пошти, соціальних мереж, сайтів, телефону тощо.

Концепція комунікації в компанії полягає в створенні атмосфери довіри, де помилки та труднощі обговорюються чесно, відкрито та з повагою. Нова пошта забороняє працівникам на будь-якому рівні займатись залякуванням та вчиняти будь-які дії, що суперечать законам та морально-етичним стандартам [24].

Компанія мотивує працівників ставитись до колег з повагою та гідністю, а тому негативно ставиться до жартів, а також усних і письмових

коментарів щодо релігії, раси, етнічної приналежності, статі або віку. Неприпустимими є фізичні або сексуальні залицяння або прояви, погрозливі жести або вислови насильницького характеру, погрози застосувати насилля. Кожен співробітник компанії несе відповідальність за дотримання взаємоповаги на робочому місці [24].

З 2014 року з початком війни в Україні Нова пошта активно почала приділяти увагу питанню комунікації в організації. Компанія зрозуміла, що ефективна внутрішня комунікація є цінним інструментом, особливо в кризові часи. Внутрішня комунікація стала ключовою для забезпечення ефективного управління та збереження довіри серед співробітників. У ситуаціях невизначеності швидкий та точний обмін інформацією виявився вирішальним для ефективного подолання труднощів. А відкритість і прозорість в спілкуванні між керівництвом та співробітниками допомогли знизити рівень страху та невпевненості серед персоналу, зменшити рівень стресу, пом'якшити чутки, підтримувати позитивний психологічний клімат в колективі та зміцнювати командний дух. Крім того, активна взаємодія між різними рівнями управління та підрозділами сприяла швидкому реагуванню на зміни, адаптації до нових умов та виробленню єдиного підходу до кризової ситуації.

Такий підхід до організації комунікації довів свою ефективність з початком повномасштабного вторгнення. У перший день повномасштабного вторгнення співвласники Нової пошти В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк записали відеозвернення для співробітників з проханням потурбуватись про себе та свої родини. Це стало першим кроком в налагодженні комунікації всередині організації [25]. Наступним комунікаційним завданням компанії стало налагодження стабільної внутрішньої комунікації зі співробітниками та безперервна підтримка зв'язку. Окрім основного Telegram-каналу, який існував до цього, керівництво створило кілька регіональних чатів, де постійно інформувало працівників про поточну ситуацію та плани на найближче майбутнє [26].

Невід'ємною частиною внутрішньої комунікації стала поява штабів, які надавали психологічну та реальну допомогу співробітникам. Налагодити психологічний, емоційний та фізичний стан працівникам допомагали психологи, медики та юристи [27]. Важливою метою комунікації стала підтримка мотивації людей продовжувати працювати. Для цього Нова пошта спрямовувала зусилля на донесення працівникам важливості їхньої роботи [25].

Керівництво компанії постійно уважно слідкувало за настроєм команди та змінами, що відбуваються в колективі, для недопущення вигорання. Олена Плахова, директорка з управління репутацією групи компаній "Нова пошта", стверджує, що основною емоцією усіх працівників в перші тижні війни була злість. Тому їхньою метою було допомогти співробітникам пропрацювати злість та об'єднатись заради продовження роботи. Для цього компанія надала працівникам різні інструменти, які включали в себе освітні проєкти, онлайн фітнес-клуби та можливість отримання консультації понад 100 психологів. В результаті таких дій, злість змінилась об'єднанням колективу та впровадженням спільних ініціатив [25].

Суттєвою зміною в офіційній комунікації Нової пошти стала необхідність присутності керівників на робочому місці, замість дистанційного керування. Новим обов'язком керівників стало не просто передавати інформацію через HR- чи комунікаційні відділи, а працювати поруч з командою. Працівникам стало важливо отримувати інформацію і новини безпосередньо від лідера. Навіть співвласники компанії не виїжджали з країни, а разом з іншими працювали в оперативному штабі. Сама їхня присутність мотивувала людей до плідної роботи [25]. Надзвичайно важливою навичкою керівника будь-якого рівня стало вміння комунікувати з людьми з різними емоційними, психологічними чи фізичними травмами. Тому Нова пошта почала приділяти значну увагу навчанням лідерів взаємодіяти з людьми з різними життєвими обставинами [25].

До кінця 2022 року компанії вдалось остаточно налагодити вдосконалену систему внутрішньої комунікації. Зараз офіційна комунікація в компанії складається з каналів односторонньої низхідної комунікації, односторонньої висхідної комунікації та двосторонньої комунікації. Основними каналами односторонньої низхідної комунікації є телеграм-канали, щотижневий інформаційний дайджест, щомісячна друкована газета, внутрішній та зовнішній сайт, ютуб-канали та аудіо-подкасти. Кожен з цих каналів виконує свою унікальну функцію в системі комунікації організації [27].

Узагальнену комунікаційну систему Нової пошти зображено на рисунку 2.1.

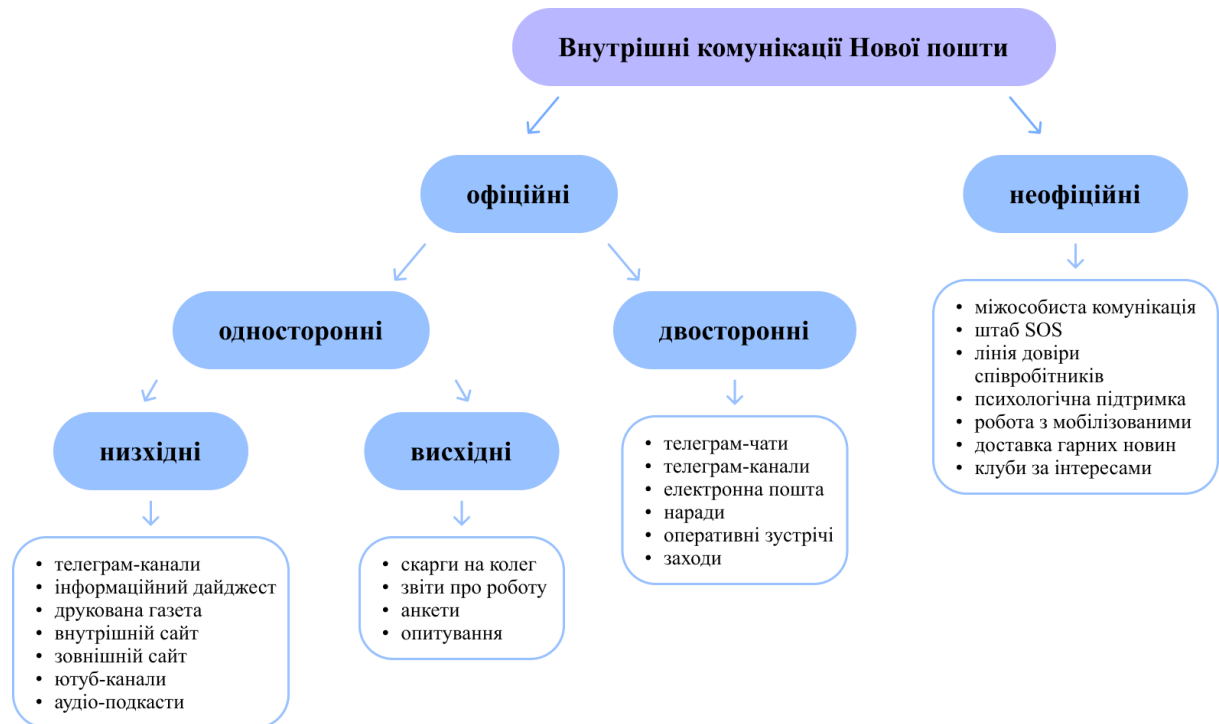


Рис. 2.1. Комунікаційна система Нової пошти

Джерело: сформовано автором на основі [19, 25, 26, 27, 28, 29]

За змістом інформацію, що передається цими каналами, можна поділити на повідомлення, новини, завдання, розпорядження, зауваження, директиви, правила, оцінки результатів роботи, аналізи та звіти.

Телеграм-канали є інструментом для оперативного сповіщення та миттєвого розповсюдження важливих повідомлень. Перевагами такого

каналу є швидкість, доступність для широкого кола співробітників та можливість передачі мультимедійних повідомлень для кращого сприйняття інформації.

Інформаційний дайджест надає працівникам зведену інформацію за тиждень або місяць, яка включає в себе ключові події, головні новини та повідомлення. Перевагами такого каналу є можливість працівників ознайомитись з узагальненням найбільш важливих аспектів роботи компанії та зорієнтуватись у великій кількості інформації.

Внутрішній та зовнішній сайти служать одним з основних ресурсів для публікації деталей проєктів, інформаційних матеріалів, базової документації та контактної інформації.

Ютуб-канали та аудіо-подкасти використовуються компанією для передачі великих обсягів інформації в зручному для сприйняття форматі. Таким чином, керівництво може доносити важливу інформацію простою і зрозумілою для співробітників мовою. Разом ці канали створюють комплексну систему комунікації, спрямовану на ефективну взаємодію між всіма рівнями організації.

Каналами односторонньої висхідної комунікації в Новій пошті є скарги на колег або керівників, звіти про роботу та опитування [19]. У Новій пошті запроваджено офіційну процедуру подання скарг для працівників, яка дозволяє подавати скарги особисто та анонімно із застосуванням таких доступних механізмів, як електронна пошта, телефон або письмові звернення. Для цього створено централізований механізм управління для реєстрації, розподілу, вирішення скарг та надання зворотного зв'язку [19].

Подання звітів про роботу необхідно для забезпечення керівництва інформацією про прогрес і результативність працівника або команди. Звіти допомагають керівникам оцінювати продуктивність праці, виявляти сильні та слабкі сторони, планувати розвиток, приймати управлінські рішення та взаємодіяти з підлеглими.

Анкети та опитування, як частина системи внутрішньої комунікації, забезпечують працівникам можливість висловлювати свої думки щодо різних аспектів роботи та сприяють залученню їх до процесу прийняття рішень.

Серед основних каналів двосторонньої комунікації в компанії “Нова пошта” можна виділити телеграм-чати, регіональні групи в закритих телеграм-каналах, прямі звернення електронною поштою від керівників, наради та оперативні зустрічі [27].

Телеграм-чати забезпечують миттєвий обмін інформацією між співробітниками в реальному часі. Регіональні чати забезпечують комунікацію між працівниками певного регіону, сприяють формування спільнот та забезпечують обмін інформацією, специфічною для конкретних регіональних потреб.

Прямі звернення електронною поштою дозволяють працівникам спілкуватись з керівниками на індивідуальному рівні та надають можливість вирішувати конкретні питання та висловлювати власні думки.

Наради, як один із способів комунікації, створені для розгляду та обговорення ключових питань та прийняття рішень. Такий формат спілкування дозволяє залучити різних учасників для глибокого аналізу та обговорення певних тем.

Оперативні зустрічі призначені для обговорення поточних питань, вирішення оперативних завдань та забезпечення ефективного обміну інформацією між членами команди чи відділу.

В двосторонній комунікації важливий не тільки процес безпосереднього обміну інформацією, а й можливість надання зворотного зв'язку. Прозорі механізми для прийому та обробки пропозицій, скарг, а також зауважень важливі для покращення якості робочого процесу та створення ефективної внутрішньої комунікаційної системи. Всі ці канали сприяють відкритому обміну інформацією, збільшенню рівня взаєморозуміння та побудові конструктивних відносин у колективі.

В компанії Нова пошта розрізняють 2 основні види зворотного зв'язку:

- від працівників - щодо отриманої інформації, щодо побажань або невдоволень;
- від керівництва - про роботу працівників, про можливості зросту, для заохочення бажаної поведінки та обмеження небажаної поведінки.

Надання зворотного зв'язку всіма членами компанії має відбуватись за такими правилами:

- відправник має ґрунтуватись на конкретних прикладах поведінки;
- зазначати як позитивні моменти, так і зони розвитку;
- висловлювати думки без засуджень та з адаптуванням змісту повідомлення під отримувача.

Керівники будь-якого рівня мають надавати зворотний зв'язок у такому форматі:

- успіхи: зазначати приклади демонстрації позитивних навичок та досягнення цілей працівником;
- потенціал: зазначати зони росту у форматі роздумів щодо варіантів поведінки в тій чи іншій ситуації з поясненням правильних дій;
- наступні кроки: розроблення плану впровадження позитивних змін.

Надання зворотного зв'язку є важливою частиною комунікаційного процесу, яка сприяє покращенню взаєморозуміння, підвищенню якості відносин та встановленню ефективного обміну інформацією.

Проведення офіційних заходів різного типу також є невід'ємною частиною комунікаційного процесу Нової пошти. Одним з таких заходів є організація навчання для співробітників. У 2022 році Нова пошта провела дослідження корпоративної культури й з'ясувала, що кар'єрне зростання є важливим для співробітників навіть під час війни [29]. Завданням департаменту навчання, розвитку та оцінки в компанії є організація різнорівневої системи навчання та розвитку працівників. Сюди входить:

- первинне навчання працівників;
- навчання стандартам;
- програми професійного розвитку;

- навчання управлінців [29].

Серед доступних форм навчання є:

- дистанційне навчання на навчальному порталі;
- тренінгове навчання;
- наставництво;
- навчання на робочому місці [29].

Ще одним заходом, який сприяє розвитку внутрішньої комунікації, є Lean-ярмарки. Це урочисті заходи, де 6-8 команд, які складаються з працівників різних підрозділів компанії, представляють свої проекти з покращень та інновацій та демонструють позитивні наслідки їх впровадження [29]. Такий спосіб взаємодії між співробітниками сприяє зміцненню командного духу, налагодженню ефективних робочих відносин та посиленню корпоративної культури.

Неофіційна ж комунікація, окрім таких способів неформального обміну інформацією як особисте спілкування, поширення чуток, спілкування в соціальних мережах та зустрічі поза робочим часом, включає в себе ряд заходів, організованих компанією для підтримки співробітників.

Лінія довіри співробітників - це можливість для працівника Нової пошти звернутись за допомогою з будь-якого питання до спеціальної внутрішньої служби, яка допоможе розібратись з ситуацією. Такий формат комунікації сприяє побудові довіри всередині організації та створює зручний механізм для вирішення різних ситуацій, що можуть виникати в робочому середовищі. До повномасштабного вторгнення працівники звертались на лінію підтримки переважно щодо кадрових та зарплатних питань [29].

З початком вторгнення компанія запровадила Штаб SOS. Штаб SOS - це спільнота спеціалістів, які надають кваліфіковану допомогу працівникам за різними запитами на спеціальну гарячу лінію Штабу. Штаб допомагає комплексно розв'язати будь-яку проблему співробітника, починаючи від пошуку необхідного документу та закінчуючи матеріальною допомогою. Сюди входить психологічна підтримка, юридична допомога, побутова

допомога з евакуацією та налагодженням побуту, медична допомога у разі поранення, фінансова допомога для працівників та їх родин тощо [29].

Основні напрями роботи Штабу:

- допомога з працевлаштуванням;
- матеріальна і побутова допомога;
- матеріальна допомога у разі поранення або хвороби;
- юридична допомога;
- психологічна підтримка;
- консультації щодо кадрових та зарплатних питань [29].

Окремим пунктом в новій комунікаційній системі Нова пошта виділила психологічну підтримку. Компанія організувала індивідуальні консультації та групи психологічної підтримки для співробітників. На зв'язку з працівниками є 100 психологів різного типу, серед яких є сімейні, дитячі та військові психологи [29].

Також була створена спеціальна спільнота в телеграмі “Я поряд”, яка налічує понад 300 учасників. Там у працівників є можливість обговорити будь-які питання, обмінятись досвідом або отримати пораду [29]. Робота з мобілізованими є окремою важливою частиною внутрішньої комунікації. Це спеціальна система, в якій керівники різних рівнів опікуються своїми мобілізованими колегами, зв'язок з якими підтримує відділ нематеріальної мотивації та обробки звернень. Співробітники, які воюють, звертаються до цього відділу як за матеріальними потребами, так і за психологічною допомогою. Кожному з них надається індивідуальний підхід [29].

Нестандартним видом взаємодії між працівниками є проєкт “Доставка гарних новин”. Його суть полягає в тому, що співробітники номінують своїх колег на приємний сюрприз, шляхом голосування на спеціальній платформі. Працівники описують історію одного зі своїх колег, який заслуговує на сюрприз, та пропонують варіанти можливих подарунків. В компанії вирішили, що співробітники потребують чогось більшого за традиційні програми мотивації, тому розробили таку ініціативу.

Для покращення психологічного стану співробітників та надання корисних знань в компанії організували роботу клубів за інтересами. Мовний клуб є одним з таких заходів. Анна Синящик, менеджерка дирекції з управління репутацією, є модераторкою мовних клубів. Вона зазначає, що мовні клуби почали своє існування як рубрики корпоративного видання, але згодом трансформувались у сталі телеграм-спільноти [29]. На даний момент діють 2 мовні клуби: “Нестрашна англійська” та “Лю українську”. Зустрічі проходять раз на тиждень у телеграм-каналі. Учасники дивляться короткометражні фільми, а також обговорюють культурні події та новини. Відмінною рисою цих клубів є те, що учасники один одного не критикують та не виправляють. Натомість модераторка направляє колег, щоб зустрічі пройшли з максимальною користю [29]. На зустрічах спільноти “Я поряд” Ірина Івлєєва, штатна психологиня Нової пошти, з’ясувала, що багато співробітників захоплюються літературою. А тому організація читацького клубу стала можливістю обговорювати прочитане, ділитись враженнями та радити один одному книги. Модераторкою клубу стала сама Ірина [29].

Біг - це головний спорт компанії. Бігові клуби працюють в офлайн форматі в Києві та Полтаві. Там бігуни тренуються з професійними тренерами, отримують консультації щодо харчування та покращення спортивного рівня. Метою бігових клубів є підтримати моральний стан співробітників, особливо тих, хто живе та працює в прифронтовій зоні. Співробітники, які відвідують бігові клуби, також спілкуються онлайн у спортивних спільнотах. Спорт допомагає працівникам Нової пошти знижувати рівень стресу, перезавантажуватись, запобігає вигоранню та підтримує моральний стан [28].

Таким чином, Нова пошта організувала ефективну систему офіційної та неофіційної комунікації в компанії, яка дозволила працівникам компанії об’єднатись та продовжувати працювати над спільною метою навіть в кризові часи.

2.3. Недоліки комунікації, їх причини та наслідки

Компанія Нова пошта має складну та розгалужену систему внутрішньої комунікації, яка дозволяє працівникам компанії достатньо ефективно обмінюватись інформацією. Проте незважаючи на чітку систему комунікації, компанія все ж таки стикається з різними труднощами, що виникають внаслідок проблем в комунікації.

Причини виникнення складнощів в комунікації можна поділити на дві категорії:

1. Викликані комунікаційними бар'єрами.
2. Викликані недосконалістю системи комунікації.

Що стосується комунікаційних перешкод, то основними з них є бар'єри “уникнення”, “авторитету” та “нерозуміння”.

Бар'єр “уникнення” найчастіше спостерігається у рядових працівників в комунікації з менеджером. Деякі співробітники намагаються уникати будь-якого контакту з керівником задля уникнення неприємних розмов. Це пов'язано з тим, що компанія висуває співробітникам достатньо жорсткі вимоги, які мають виконуватись. Натомість, на думку працівників, деякі з цих вимог є необґрунтованими, а іноді й неможливими для виконання. Тож шляхом уникнення вони намагаються позбутись неприємних розмов з керівництвом і обирають відсутність комунікації замість неприємних розмов. Наслідком такого бар'єру є складність вчасного та точного донесення інформації керівником до своїх підлеглих, що відповідно негативно впливає на роботу певного відділення та компанії загалом.

Бар'єр “авторитет” виникає у працівників, які схильні ставити будь-яке питання під сумнів. Таким чином, вони обирають для себе “надійні джерела” інформації та сприймають лише ту інформацію, яку отримали від них безпосередньо. Часто “надійними” джерелами в компанії виступають керівники, а тому інші джерела інформації, здебільшого це рядові працівники, ігноруються та не сприймаються серйозно. Через це частина

важливої інформації, яку мав отримати цей працівник, втрачається через небажання її сприймати. Окрім того, таке ставлення негативно впливає на робочі відносини між працівниками та значно ускладнює їх співпрацю.

Бар'єр “нерозуміння” час від часу виникає абсолютно у всіх співробітників компанії, що спричинено великою кількістю працівників різних рівнів. Це пов'язано з 4 основними перешкодами: фонетичною, семантичною, стилістичною та логічною.

Фонетичний бар'єр часто спричинений неправильною вимовою слів, занадто високим темпом мови або занадто тихим мовленням. Семантичний бар'єр виникає, коли словниковий запас співрозмовників відрізняється, а тому кожен має різне розуміння слів, понять та термінів. Стилiстичний бар'єр виникає тоді, коли зміст повідомлення та стиль донесення цієї інформації до співрозмовника суперечать один одному. Логічний бар'єр спричинений несприйняттям одного з учасників спілкування аргументів та логіки іншого учасника. Це не тільки перешкоджає якісному сприйняттю інформації, а й викликає негативні емоції та почуття, а отже, погано впливає на відносини між працівниками та ставлення одне до одного.

Що стосується труднощів, викликаних недосконалістю системи комунікації, то серед них можна виділити 7 основних:

1. Слабкий зворотний зв'язок від співробітників.
2. Брак прозорості в комунікації.
3. Неefективна комунікація між департаментами.
4. Комунікаційне перевантаження співробітників.
5. Невідповідність цілей співробітників і компанії.
6. Непорозуміння між менеджерами та працівниками.
7. Неконтрольоване поширення чуток та пліток.

Кожен з факторів негативно впливає на усю комунікаційну систему компанії та завдає досить суттєвої шкоди.

1. Слабкий зворотний зв'язок від співробітників.

Нова пошта має велику кількість співробітників, робота яких передбачає щоденне виконання одного й того самого завдання та не вимагає від працівника лідерських якостей. Тому багато працівників не бачать сенсу надавати зворотний зв'язок своїм керівникам для поліпшення якості роботи. Це пов'язане як з небажанням змінювати будь-що в своїй діяльності, так і з невірою в можливі зміни, адже співробітники розуміють, що працюють у великій системі, де думка однієї людини з нижчої ланки, скоріше за все, не враховуватиметься керівниками при прийнятті рішень. Відсутність же зворотного зв'язку від працівників свідчить про їх низьку залученість в роботу компанії, а отже, негативно впливає на плинність кадрів в компанії, що в свою чергу, вимагає витрачання компанією коштів на пошук та навчання нових співробітників.

2. Брак прозорості в комунікації.

Деякі керівники в компанії Нова пошта схильні приховувати інформацію від своїх підлеглих, тож працівникам доводиться покладатись на "сарафанне радіо" для отримання певної інформації. Такий спосіб комунікації негативно впливає на ефективність обміну повідомленнями, адже в процесі передачі інформації від співробітника до співробітника вона викривлюється та втрачає свій початковий зміст. Крім цього, співробітники втрачають довіру до свого керівника і в разі виникнення труднощів намагаються самостійно з ними впоратись. Це не завжди позитивно впливає на результати діяльності, так як деякі питання рядові працівники не в змозі правильно розв'язати через недостатній рівень кваліфікації.

3. Неefективна комунікація між департаментами.

Так як Нова пошта є великою компанією з понад 40 тисячами співробітників по всій Україні, вона налічує багато різних відділів та департаментів, які відповідають за різні аспекти роботи компанії. Відповідно співробітники часто зосереджуються виключно на роботі всередині свого відділу та не беруть до уваги інші департаменти. Це призводить до того, що члени різних команд не спілкуються та не обмінюються даними з іншими

підрозділами. Внаслідок цього осередки інформації в усій компанії ізольовуються один від одного, зусилля дублюються та ускладнюється співпраця між співробітниками. Виникають ситуації, коли працівники не можуть розв'язати певні питання через те, що навіть не знають, який відділ або особа в компанії відповідають за цей аспект. Це призводить до втрати часу та виникненню конфліктів між відділами, що сприяє зниженню ефективності роботи усієї компанії.

4. Комунікаційне перевантаження співробітників

Комунікаційна система Нової пошти включає в себе велику кількість джерел інформації: чати та канали в телеграмі, електронна пошта, телефонні дзвінки, сайти, інформаційні дайджести, газети, ютуб-канали та аудіо-подкасти. Хоча кожен канал виконує свою специфічну функцію, загальна кількість інформаційного шуму негативно впливає на зосередженість та ефективність роботи працівників.

Велика кількість повідомлень щодня з різних каналів вимагає багато часу та уваги для ознайомлення та опрацювання, тож працівники деяких відділів витрачають більше часу на читання та надання відповідей на повідомлення, ніж на роботу. Також періодично виникають ситуації, коли важливі повідомлення губляться в цьому шумі, що призводить до втрати важливої інформації та має негативні наслідки. Окрім того, комунікаційне перевантаження викликає стрес та постійну тривожність у працівників, що не сприяє їх емоційній та психологічній стабільності.

5. Невідповідність цілей співробітників і компанії

Для ефективної роботи кожен співробітник має чітко усвідомлювати цінності та цілі компанії. Чим більша компанія, тим складніше керівникам керувати рівнем усвідомлення мети своїми підлеглими. Тож однією з проблем Нової пошти є відсутність чіткого розуміння цілей та цінностей у деяких співробітників. Відповідно, виникає розбіжність між очікуваннями керівництва та напрямком роботи працівників. Це призводить не тільки до втрати продуктивності, а й до ситуацій, коли співробітники працюють в

кардинально протилежних напрямках, намагаючись досягти своєї мети, яка часом суперечить політиці компанії. До того ж, невідповідність цілей окремих працівників та цілей компанії призводить до втрати мотивації та задоволення від роботи. Через непорозуміння та розбіжності в пріоритетах виникають конфлікти між працівниками нижчого рівня та керівництвом, що негативно впливає на атмосферу в колективі та призводить до загального невдоволення.

6. Непорозуміння між менеджерами та працівниками

Кожне відділення в компанії “Нова пошта” має керівника, який вирішує всі питання, пов’язані з роботою цього відділення. Атмосфера в колективі цього відділення також часто залежить від ставлення керівника до своїх підлеглих та його вміння керувати командою. В деяких відділеннях керівнику вдається налагодити дружню атмосферу, яка сприяє плідній співпраці, а в деяких - керівник стає причиною конфліктів та невдоволення працівників, що призводить до виникнення помилок, прострочених дедлайнів, зниження продуктивності та падіння морального духу співробітників. Співробітники відчувають, що не можуть довіряти своєму керівнику, просити його про допомогу та надавати йому зворотний зв’язок, а тому почувають себе невпевненими, вразливими та незадоволеними.

7. Неконтрольоване поширення чуток та пліток

Велика кількість співробітників, складність контролювати інформацію, що поширюється, та часом недостатня кількість офіційної інформації з приводу важливих для працівників аспектів викликає поширення чуток та пліток, які заповнюють інформаційні прогалини. Хоча Нова пошта намагається створити досконалу систему внутрішньої комунікації, все ж людський фактор має свій вплив. Серед великої кількості співробітників є ті, хто люблять і прагнуть поширювати не підтверджену інформацію. Це спричиняє недовіру колег до керівництва, викликає невдоволення та сумніви. Працівники почувають себе виключеними з системи та недооціненими компанією. Це не тільки створює негативну атмосферу у внутрішньому

середовищі компанії, а й може вплинути на імідж та репутацію компанії у зовнішньому середовищі.

Тож загалом усі бар'єри та недоліки у внутрішній комунікації Нової пошти мають такі наслідки:

- зниження довіри працівників до керівництва та компанії загалом;
- зниження якості співпраці з колегами;
- зниження рівня задоволеності роботою;
- зростання рівня стресу та падіння морального духу;
- зниження рівня продуктивності.

Кожен з цих наслідків має негативний вплив не лише на роботу всередині організації, а й на її імідж та репутацію на ринку. Так, наприклад, відгуки колишніх співробітників Нової пошти про свій негативний досвід роботи в компанії, залишені на сайтах для шукачів роботи, знижують привабливість компанії як роботодавця для потенційних працівників. Також це може призвести до втрати компанією позитивного іміджу на ринку, довіри споживачів, партнерів та інвесторів, а також вплинути на загальну конкурентоспроможність компанії.

Отже, добре налагоджена внутрішня комунікація є критично важливою для успішної роботи компанії. Вона сприяє ефективній співпраці між відділами та всередині відділу, знижує кількість непорозумінь та конфліктів, підвищує як індивідуальну, так і командні продуктивність праці, стимулює працівників надавати зворотний зв'язок, розвиватись та досягати цілей компанії.

Висновки до розділу 2

Нова пошта – це українська компанія-лідер на ринку логістичних та дистрибуційних послуг, яка обслуговує фізичних та юридичних осіб як в Україні, так і закордоном. Компанія має понад 10 тисяч відділень, 14 тисяч поштоматів, 110 терміналів та 40 тисяч співробітників.

Серед основних цінностей компанія виділяє клієнтів, працівників, ефективність та технології. Кожному з цих пунктів Нова пошта приділяє значну увагу та постійно працює над їх вдосконаленням. Проте з початком повномасштабного вторгнення саме співробітники стали ключовим пріоритетом діяльності компанії. Керівництво Нової пошти усвідомило, що в часи нестабільності та постійних змін саме швидкий та якісний обмін інформацією є вирішальним для ефективного функціонування компанії.

Компанія достатньо швидко трансформувала свою комунікативну систему та налагодила взаємодію зі своїми співробітниками шляхом визначення конкретних каналів висхідної, низхідної та двосторонньої комунікації. Основними каналами офіційної комунікації стали телеграм-канали та чати, прямі звернення електронною поштою від керівників, наради та оперативні зустрічі, скарги на колег або керівників, звіти про роботу та опитування. Каналами неофіційної комунікації стали клуби за інтересами, лінія довіри, штаб SOS, психологічна підтримка, робота з мобілізованими та доставка гарних новин. Така система комунікації сприяла підвищенню командного духу працівників та об'єднанню заради спільної мети.

Хоча система внутрішньої комунікації Нової пошти достатньо складна, розгалужена та продумана, вона все ж має свої недоліки. Серед основних труднощів можна виділити слабкий зворотний зв'язок, брак прозорості, неефективна взаємодія між департаментами, комунікаційне перевантаження, невідповідність цілей, виникнення непорозумінь та неконтрольоване поширення чуток.

Для підвищення якості комунікації Новій пошті варто звернути увагу на слабкі місця у своїй комунікативній системі та впровадити відповідні стратегії та заходи. Адже розв'язання цих питань сприятиме зростанню ефективності співпраці між окремими працівниками та відділами, зниженню кількості конфліктів, зміцненню командного духу та досягненню цілей компанії.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ТОВ “НОВА ПОШТА”

3.1. Основні методи оцінки ефективності комунікацій в організації

Оцінка ефективності комунікації в компанії є важливою частиною загальної комунікативної системи, адже вона дозволяє виявляти проблеми та адаптувати стратегію подальшого розвитку відповідно до змін у внутрішньому середовищі. Постійний моніторинг та оцінювання дозволяють керівництву визначати поточний рівень ефективності передачі інформації співробітниками та ідентифікувати проблемні зони. Це сприяє вдосконаленню процесу комунікації, підвищенню якості роботи та мотивації працівників, а також зміцненню корпоративної культури. Окрім цього, це дозволяє виявляти успішні комунікаційні практики, які використовуються в деяких відділах компанії, та впроваджувати їх на організаційному рівні.

За словами співробітників компанії Нова пошта, чіткі методи оцінки ефективності внутрішньої комунікації на підприємстві не сформовані та не задокументовані, тож керівники різних відділів часто використовують імпровізовані методи. Проте, якщо узагальнити досвід різних менеджерів та відділів, можна виділити 3 найрозповсюдженіші методи оцінки якості комунікації:

- тестування співробітників;
- проведення опитувань;
- організація тренінгів.

Кожен з цих методів має на меті оцінку й аналіз поточної ситуації для покращення ефективності комунікації.

1. Тестування співробітників.

Цей метод передбачає проведення різноманітних тестів для вимірювання рівня обізнаності співробітників у сфері внутрішніх комунікацій та визначення рівня їх знань та вмінь.

Одним з них є тест на оцінку знань правил та принципів комунікації. Він перевіряє знання працівників щодо принципів ефективної комунікації, правильного використання мовних засобів, адаптації до контексту комунікації тощо. Інший вид тесту полягає у перевірці письмових навичок співробітників. Сюди входить написання електронних листів чи повідомлень для перевірки дотримання лексичних, граматичних та пунктуаційних правил, використання доречного стилю та тону мовлення, вміння чітко та зрозуміло висловлювати думки. Також одним з видів тестування є перевірка мовних знань для працівників, які працюють на міжнародному ринку. Метою такого тесту є визначення рівня володіння іноземною мовою співробітниками.

Тестування працівників Нової пошти дозволяє керівництву об'єктивно оцінити якість комунікації в компанії, ідентифікувати проблемні зони та зосередити зусилля на покращенні комунікаційних процесів.

Недоліком використання такого методу оцінювання в компанії, на даний момент, є точковість та несистематичність проведення тестувань. Через велику кількість співробітників по всій Україні та за її межами, керівництво поки що не в змозі організувати такі тести для кожного співробітника. Відповідно, їх проводять лише для обмеженої частки працівників і лише в деяких відділах компанії. Таким чином, отримані результати не є об'єктивними та не відображають загальну картину в компанії.

Для того, щоб виправити цю ситуацію, керівництву варто задокументувати порядок проведення тестувань для різних відділів та розробити чіткий календарний план. Також важливо створити різні види тестів для різних посад та відділів, які були б адаптовані відповідно до потреб та враховували б специфіку роботи. Окрім цього, необхідно організувати інформаційну кампанію з метою сповіщення усіх працівників

щодо процедури та строків проходження тестів. Такі дії дозволять керівництву отримати більш об'єктивні результати, які відображатимуть реальну ситуацію в компанії.

2. Проведення опитувань.

У компанії Нова пошта опитування проводяться як в усній, так і письмовій формі з метою збору відгуків співробітників щодо їх задоволеності процесом та якістю внутрішньої комунікації.

Усні опитування включають в себе інтерв'ю з окремими співробітниками та загальні збори, на яких кожен працівник може висловити свої невдоволення та побажання. Такі розмови напряму з підлеглими дозволяють керівництву краще зрозуміти труднощі, які виникають в повсякденному спілкуванні між колегами, та впровадити зміни для їх подолання. Письмові опитування зазвичай проводяться через електронну пошту або спеціальні платформи. Такі опитування складаються з питань різного типу, які дозволяють дізнатись більше про фактичний процес комунікації, а також про ставлення працівників до певних процедур та правил. Опитування в письмовій формі дозволяють збирати великий обсяг даних, забезпечувати працівникам анонімність та легко аналізувати й систематизувати отримані результати. Поєднання усних та письмових опитувань дозволяє керівництву отримати комплексне уявлення про стан внутрішньої комунікації в компанії, ідентифікувати проблеми та розробити стратегії для їх розв'язання.

Недоліком усних опитувань є відсутність конфіденційності, адже процес надання відгуків відбувається напряму. Це змушує деяких співробітників уникати відповідей або ж надавати неправдиві відгуки через страх бути засудженим чи покараним. Недоліком письмових опитувань в Новій пошті є вибірковість їх проведення. Тобто опитування проводяться лише для деяких відділів та співробітників, глобальна система проведення опитувань відсутня. Це призводить до того, що керівництво не може

побачити цілісну картину комунікації, яка б охоплювала всі відділи та всіх співробітників.

3. Організація тренінгів.

Тренінги в Новій пошті також є одним зі способів контролю якості комунікації в компанії. Завдяки ситуаційним завданням та кейсам керівництво може наочно побачити, як відбувається взаємодія всередині компанії, наскільки працівники знають принципи та правила спілкування та вміють їх використовувати на практиці. Такий підхід не тільки дозволяє управлінцям побачити поточний рівень знань та вмінь, а й водночас з тим активно сприяти розвитку підлеглих, ділячись з ними як теоретичними знаннями, так і практичним досвідом їх застосування.

Недоліком такого методу оцінювання також є вибірковість проведення тренінгів, відсутність чіткої системи та періодичності. Тобто лише мала частка від загальної кількості співробітників Нової пошти бере участь в таких навчаннях. Це призводить до нерівномірного розвитку навичок комунікації серед персоналу та втрати можливості підвищення загального рівня ефективності комунікації в компанії. Також керівництво отримує хибні результати оцінки якості комунікації через малу вибірку працівників, які беруть участь, зважаючи на те, що для проведення тренінгів частіше обирають більш висококваліфікованих та досвідчених працівників, хоча, на думку автора, важливіше було б приділити увагу саме працівникам зі слабким рівнем комунікаційних навичок.

Для подолання цих недоліків керівництву варто розробити чітку схему систематичного проведення тренінгів, які б охоплювали якнайбільшу кількість співробітників. Окрім цього, важливо забезпечити постійне оновлення та вдосконалення програми тренінгів на основі результатів оцінювання та зворотного зв'язку для того, щоб вони відповідали актуальним потребам співробітників та компанії в цілому.

На думку автора, Новій пошті варто переглянути та офіційно задокументувати методи оцінки якості комунікації та визначити чіткі

критерії для аналізу та оцінки. Крім цього, компанії варто запровадити відповідні форми звітності. Це дозволить коректно доносити інформацію про поточний стан комунікаційної системи керівництву вищого рівня. Серед можливих варіантів форм звітності є:

1. Щотижневий звіт про середній час реагування на запити від працівників на різних посадах та в різних відділах.
2. Щомісячний звіт з узагальненою статистикою використання різних каналів комунікацій в кожному відділі.
3. Щомісячний звіт щодо кількості конфліктів, що виникли, основні причини, швидкість та способи їх вирішення.
4. Звіт кожні півроку з узагальненими результатами проведених тренінгів з рекомендаціями від керівників усіх відділів щодо способів поліпшення комунікаційних процесів та результатами впроваджених змін за попередні півроку.

Таким чином, методи оцінки компанією ефективності внутрішніх комунікацій мають бути переглянуті керівництвом, сформовані у цілісну систему та задокументовані. Задля контролю над використанням методів оцінки мають бути впроваджені форми звітності, які відображали б поточний стан комунікаційної системи та її динаміку.

3.2. Розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності внутрішніх комунікацій в компанії

Нова пошта має розгалужену систему внутрішньої комунікації, яка дозволяє понад 40 тисячам співробітників достатньо ефективно взаємодіяти на щоденній основі. Ця система включає в себе більше 20 каналів для обміну інформацією, які забезпечують необхідну комунікацію між різними відділами та рівнями управління компанією. Проте, як і будь-яка система, процес внутрішньої комунікації в компанії не є досконалим, а тому потребує

постійного моніторингу, оцінки та внесення необхідних змін відповідно до поточної ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Що стосується труднощів, пов'язаних з комунікаційними перешкодами, які включають в себе бар'єри “уникнення”, “авторитету” та “нерозуміння”, керівництву Нової пошти варто вжити певні заходи.

Для подолання бар'єру “уникнення”:

- Проведення тренінгів, спрямованих на розвиток вміння вирішувати конфлікти та знаходити вихід з неприємних ситуацій.
- Створення та заохочення культури відкритої комунікації, яка б стимулювала працівників відкрито та чесно обговорювати будь-які питання зі своїми керівниками без страху бути проігнорованими, засудженими чи покараними.
- Проведення особистих зустрічей з працівниками, які мають труднощі в комунікації з керівниками та низький рівень довіри до них.

Для подолання бар'єру “авторитету”:

- Стимулювання відкритих дискусій та обговорень під час яких кожен охочий матиме змогу висловити свої думки та поставити питання, які турбують.
- Проведення тренінгів з розвитку аналітичних навичок та вміння критично мислити, що допоможе працівникам оцінювати достовірність інформації з різних джерел.

Для подолання бар'єру “нерозуміння”:

- Для передачі важливої інформації використовувати такі канали комунікації, які б сприяли уникненню фонетичних, семантичних, стилістичних та логічних бар'єрів.
- Проведення навчання співробітників з метою покращення рівня володіння українською та англійською мовами та поглиблення знань щодо правил та принципів різного виду комунікацій.

- Використання візуальних засобів комунікації, таких як графіки, діаграми, ілюстрації тощо, які б були універсальними та зрозумілими для великої кількості співробітників.

Впровадження таких заходів у Новій пошті може сприяти зниженню кількості помилок, зменшенню кількості конфліктів та зростанню ефективності взаємодії між працівниками. Окрім цього, це стимулюватиме співробітників брати активну участь в обговореннях, бути чесними та відкритими в спілкуванні з керівництвом та сприятиме зростанню загального рівня довіри в колективі.

Проте керівництву компанії важливо звернути увагу не лише на комунікаційні бар'єри, а й безпосередньо на недоліки в комунікативній системі. Автором було виділено 7 ключових прогалів, на які першочергово необхідно звернути увагу, та сформульовано рекомендації.

Зворотний зв'язок від співробітників різних посад та відділів є важливою частиною комунікації будь-якої компанії, адже саме погляд зсередини на різні робочі моменти, ситуації та процеси є важливим для своєчасного визначення проблем та внесення необхідних змін вищим керівництвом. Для стимулювання надання активного зворотного зв'язку необхідно створити для цього комфортні умови:

1. Створити легкий доступ до каналів надання відгуків, це може бути спеціальна платформа чи електронна форма.
2. Забезпечити анонімність кожному співробітнику.
3. Надати фідбек кожному працівнику щодо факту отримання звернення та, за можливістю, результатів внесених змін.

Така система дозволить створити ефективний механізм для збору та аналізу зворотного зв'язку від співробітників, а надання реакції на кожен відгук дозволить працівникам відчувати себе важливими та почутими, що потенційно може збільшити їх вмотивованість і, як наслідок, продуктивність праці.

Що стосується браку прозорості в комунікації, це питання можна вирішити кількома шляхами. По-перше, вищому керівництву компанії варто розробити стратегію розвитку корпоративної культури прозорості. Хоча на глобальному рівні працівників повідомляють про важливі зміни в роботі компанії через електронну розсилку, дайджести та внутрішній сайт, проте слабкою ланкою є саме щоденна комунікація керівників відділів та їхніх підлеглих. Тож керівнику кожного відділу варто організовувати періодичні наради і зустрічі для обговорення як приємних змін, так і неприємних. Неприємні новини є навіть більш важливим пунктом, адже дуже часто саме негативну інформацію керівники схильні приховувати від своїх підлеглих для уникнення небажаної реакції. По-друге, важливо забезпечити прозорість у прийнятті рішень, які прямо стосуються роботи співробітників у компанії. У деяких питаннях керівники можуть залучати своїх підлеглих до прийняття остаточних рішень. Такий підхід позитивно впливатиме на загальний рівень довіри співробітників до своїх керівників та стимулювати їх брати активну участь у житті компанії.

Проблему неефективності комунікації між департаментами можна розв'язати шляхом документування зон відповідальності кожного відділу та створенням єдиного інформаційного ресурсу з усіма даними, необхідними для роботи різних департаментів, з можливістю налаштування часткового чи повного доступу до цих даних для різних посад та відділів. Офіційне закріплення зон відповідальності та публікація цього документу на внутрішньому сайті дозволить працівникам легше орієнтуватись в питаннях, пов'язаних з відповідальністю та компетенціями різних департаментів. Крім того, створення єдиного інформаційного ресурсу сприятиме покращенню комунікації та співпраці між відділами. Це допоможе уникнути дублювання зусиль, зменшити кількість конфліктів та підвищити загальну ефективність роботи компанії.

Питання комунікаційного перевантаження співробітників можна вирішити шляхом аудиту та оптимізації каналів комунікації. Керівництву необхідно проаналізувати наявні канали, оцінити їх зручність й ефективність та припинити використання тих каналів, які не відповідають поточним вимогам та потребам співробітників. Також кожному працівнику, в залежності від посади, варто розставити власні пріоритети щодо активності та частоти використання того чи іншого каналу комунікації відповідно до потреб. Такі заходи допоможуть зменшити комунікаційний шум та підвищити емоційну стабільність працівників.

Не менш важливим питанням є невідповідність цілей співробітників та компанії, спричинене недостатньою комунікацією між керівниками та підлеглими. Для подолання цієї проблеми необхідно адаптувати формулювання стратегічних та тактичних цілей Нової пошти для рядових працівників та забезпечити наявність цієї інформації у відкритому доступі. Крім того, важливо періодично організовувати тренінги, зустрічі та інформаційні кампанії, спрямовані на донесення працівникам важливості роботи кожного з них для досягнення цілей компанії.

Однією з найчастіших проблем на щоденній основі є виникнення непорозумінь між менеджерами та працівниками, що спричиняє падіння морального духу в команді та зростання загального невдоволення. Можливим варіантом розв'язання цього питання є забезпечення можливості кожному працівнику звернутись до керівника, ланкою вище, психолога або спеціального відділу, який допоможе з розв'язанням цього питання. Глобальним шляхом вирішення подібних труднощів є періодичне проведення тренінгів саме для керівників відділів з метою розвитку їхніх лідерських та комунікаційних навичок й вміння розв'язувати конфліктні ситуації. Також одним з кроків може бути створення системи оцінки працівниками своїх керівників та періодичне надання фідбеку щодо їхньої роботи. Це надасть співробітникам більше впевненості в можливості вирішення непорозумінь та конфліктів, а керівників стимулюватиме до вдосконалення своїх навичок.

Поширення чуток та пліток є невід'ємною частиною будь-якої комунікаційної системи, проте воно може бути як контрольованим, так і неконтрольованим. У Новій пошті досить суттєвою проблемою є саме складність контролю над чутками через велику кількість співробітників та значну швидкість їх розповсюдження. Повністю розв'язати цю проблему не є можливим, проте можна вжити кроки для її мінімізації, серед них:

- проведення тренінгів, спрямованих на розвиток критичного мислення;
- надання постійного доступу до актуальної та офіційної інформації;
- оприлюднення заперечення неправдивих чуток керівництвом та надання реальних фактів натомість;
- формулювання правил використання комунікаційних каналів;
- встановлення відповідальності за поширення неправдивої та непідтвердженої інформації.

Це допоможе запобігати масовому поширенню чуток та сприятиме створенню більш відкритого середовища в колективі.

Таким чином, керівництву Нової пошти варто звернути увагу на деякі аспекти комунікаційної системи, які негативно впливають на ефективність роботи усієї компанії. Заходи, що включають в себе проведення тренінгів, зустрічей та інформаційних кампаній, стимулювання прозорості комунікації, створення єдиної інформаційної системи, забезпечення легкості надання зворотного зв'язку тощо, сприятимуть зміцненню корпоративної культури компанії, збільшенню рівня довіри та лояльності працівників, зменшенню кількості конфліктів та підвищенню продуктивності праці.

Висновки до розділу 3

Отже, оцінка ефективності комунікацій є важливою складною комунікаційної системи будь-якої компанії, проте в Новій пошті методи

оцінки офіційно не сформульовані та не задокументовані. Через це керівники різних підрозділів вживають заходи на свій розсуд задля вимірювання якості комунікації. Загалом, найпоширенішими з них є тестування, опитування та проведення тренінгів.

Кожен з цих методів спрямований на визначення поточної ситуації в колективі та виявлення ключових проблем. Основним недоліком цих заходів є їх несистематичність, точковість та неорганізованість, що спричинене відсутністю офіційних процедур та правил їх проведення. Тож керівництву компанії варто звернути увагу на процес створення чіткої системи оцінки ефективності комунікацій, яка була б універсальною для всіх відділів та посад. Така система може включати в себе розробку стандартизованих тестів, опитувань та тренінгів, а також проведення регулярного аналізу їх актуальності та внесення необхідних змін відповідно до поточних потреб.

Загалом система внутрішніх комунікацій Нової пошти хоча є й достатньо розгалуженою та ефективною, проте вона все ж має свої недоліки. Слабкий зворотний зв'язок, брак прозорості, комунікаційне перевантаження співробітників, виникнення непорозумінь між керівниками та підлеглими, неконтрольоване поширення чуток – це лише деякі з основних проблем, які потребують уваги вищого керівництва.

Шляхи розв'язання цих питань включають у себе створення комфортних умов для надання фідбеку, проведення тренінгів та навчань, організація нарад та зустрічей, створення єдиного інформаційного ресурсу, документування зон відповідальності різних відділів, зменшення кількості каналів комунікації тощо.

Розв'язання цих питань сприятиме поліпшенню якості взаємодії між працівниками, зростанню їх задоволеності, вмотивованості та лояльності, що позитивно впливатиме на ефективність роботи компанії, її імідж та конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

Ефективність комунікаційної системи компанії та її здатність швидко адаптуватись до змін є одним з вагомих аспектів підтримання конкурентоспроможності компанії на ринку в умовах постійних трансформацій зовнішнього середовища. Постійна оцінка та вдосконалення комунікаційних процесів дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни в середовищі та забезпечувати собі конкурентну перевагу та стійкість на ринку.

Внутрішні та зовнішні комунікації є важливою частиною діяльності компаній, яка впливає на рівень ефективності співпраці співробітників та якість контакту з зовнішнім світом. Внутрішні комунікації мають вирішальне значення в роботі організацій, так як визначають стратегічний вектор їх розвитку та формують поведінку на ринку. Правильно організовані внутрішні комунікації позитивно впливають на роботу компанії шляхом забезпечення високого рівня мотивації та продуктивності працівників, повному та вчасному обміну інформацією, плідній співпраці департаментів та розвитку корпоративної культури.

Однією з українських компаній, яка має добре налагоджену комунікаційну систему, є Нова пошта. Це логістична компанія, яка доставляє вантажі різного типу для фізичних осіб та бізнесу по Україні та закордоном. Мережа компанії налічує 10,2 тисячі відділень, 14 тисяч поштоматів та 110 терміналів і депо по Україні. Основними напрямками діяльності компанії є експрес-доставка вантажів, поштово-кур'єрські послуги, послуги пакування та надання вантажно-розвантажувальних послуг, складування й зберігання. Нова пошта працює на українському ринку з 2001 року, постійно розширюючи штаб працівників, що дозволяє їй крок за кроком створювати та вдосконалювати свою систему комунікацій.

Основною метою внутрішньої комунікації в компанії є досягнення організаційних цілей шляхом налагодження міжособистісних стосунків

співробітників. Це стає можливим завдяки чіткому розподілу каналів комунікації для різних задач та цілей, що дозволяє вчасно отримувати необхідну для роботи інформацію. Серед основних каналів комунікації в компанії виділяють телеграм-чати та -канали, сайти, дайджести, зустрічі, скарги, звіти, опитування, клуби за інтересами тощо.

Хоча комунікаційна система Нової пошти є складною та розгалуженою, проте вона не є досконалою, так як включає в себе велику кількість каналів та співробітників, які спричиняють виникнення складнощів в обміні інформацією. Основні труднощі в комунікації можна поділити на дві категорії: викликані комунікаційними бар'єрами та недосконалістю системи. Основними бар'єрами є "унікнення", "авторитету" та "нерозуміння", які спричиняють несвоєчасність та неточність донесення інформації керівником до своїх підлеглих, втрату частини інформації, формуванню недовіри та напруги між працівниками. Складнощі, пов'язані з недосконалістю системи, включають в себе слабкий зворотний зв'язок, брак прозорості, неефективну взаємодію департаментів, комунікаційне перевантаження, невідповідність цілей, виникнення непорозумінь між керівниками та підлеглими, а також неконтрольоване поширення чуток. Це спричиняє низьку залученість працівників, зайві витрати, дублювання зусиль, створення негативної атмосфери в колективі, недовіру до керівництва, а також втрату іміджу та репутації компанії на ринку. Усі ці фактори негативно впливають на продуктивність та якість роботи компанії, що призводить до зниження її конкурентоспроможності.

Задля подолання цих труднощів в компанії має постійно відбуватись оцінка ефективності комунікації та адаптація стратегії відповідно до поточного стану та змін у зовнішньому середовищі. Нова пошта має 3 основні методи оцінки, які не задокументовані, але постійно використовуються керівниками різних рівнів. До них належать тестування співробітників, проведення опитувань та організація тренінгів. Такі методи дозволяють оцінити ефективність комунікації, рівень задоволеності

працівників, а також виявити прогалини в системі. Проте недоліками усіх трьох методів є точковість та несистематичність оцінювання. Тож на думку автора, компанії необхідно офіційно задокументувати методи оцінки якості комунікації, визначити чіткі критерії та запровадити відповідні форми звітності, серед яких можуть бути звіт про середній час реагування на запити від працівників, звіт з узагальненою статистикою використання різних каналів комунікації, звіт щодо кількості конфліктів, їх основні причини, швидкість та способи їх вирішення та звіт з результатами проведених тренінгів та рекомендаціями щодо способів удосконалення комунікаційних процесів.

Шляхи подолання бар'єрів та труднощів в комунікації включають в себе проведення тренінгів та особистих зустрічей, створення комфортних умов для надання зворотного зв'язку, розвиток культури відкритості та прозорості, документування зон відповідальності кожного відділу, створення єдиного інформаційного ресурсу, періодичне оприлюднення актуальної офіційної інформації тощо.

Вирішення цих питань сприятиме підвищенню ефективності співпраці працівників, зростанню їхньої вмотивованості та задоволеності. Керівництво Нової пошти, водночас, матиме змогу вчасно та повною мірою отримувати актуальну інформацію про різні аспекти діяльності компанії та коригувати як тактичні, так і стратегічні плани. Усе це сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії, формуванню позитивного іміджу та підтриманню конкурентної позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коноваленко М. Ю. Предмет і об'єкт теорії комунікації. Stud. URL: https://stud.com.ua/3938/menedzhment/predmet_obyekt_teoriyi_komunikatsiyi#26
2. Основи теорії мовної комунікації : навч. посіб. / О. В. Яшенкова. — К. : ВЦ «Академія», 2010. - 312 с. (Серія «Альма-матер»).
3. Функції комунікації та комунікативного акту. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5484809/page:5/>
4. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/4532511/page:103/>
5. Новак В. О., Мостевська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційні комунікації. Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/1298010858987/menedzhment/organizatsiyni_komunikatsiyi
6. Посібник з планування внутрішньої комунікації. <https://eu4pfm.com.ua/about-eu4pfm/partners-cooperation/publications/?mi=1922>.
7. Методичні рекомендації до програмного матеріалу з навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». / Укладачі: І. В. Кононова, О. М. Кубецька. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2021. – 40 с.
8. Т. М. Бурмака. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с.

9. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Види комунікацій. Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/13731120/menedzhment/vidi_komunikatsiy
10. Свенціцький А. Л. Комунікації в організації. Stud. URL: https://stud.com.ua/60896/psihologiya/komunikatsiyi_organizatsiyi.
11. Нікітін А. В. Основні фактори і принципи формування ефективної комунікаційної політики - бібліотека buklib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/32848/>.
12. Шляхи підвищення ефективності комунікацій. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/7180668/page:16/>
13. Walters K. Top 5 ways to measure internal communication. Intranet Connections. URL: <https://intranetconnections.com/blog/5-way-to-measure-internal-communication/>.
14. SoME Team. Benefits of effective communication in an organisation | some education. Communication Skills Training Programme | SoME Education. URL: <https://www.some.education/blog/benefits-of-effective-communication-in-an-organisation>.
15. Vdovin A. Effects of ineffective communication in the workplace | deskalerts. DeskAlerts Software: Send Alert Messages to PC, Phone, Tablet | DeskAlerts. URL: <https://www.alert-software.com/blog/effects-of-ineffective-workplace-communication>.
16. «Нова пошта» сьогодні. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni.
17. Історія компанії. URL: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii.
18. Нова пошта сьогодні – «Нова пошта» | доставка майбутнього. Нова пошта - доставка майбутнього. URL: <https://novapost.com/uk-ua/more/novapost-today>.
19. Бульба О. М., Шевченко А. І. Звіт про управління ТОВ "Нова пошта" за 2022 рік. 14 с. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Management%20report%20for%202022.pdf>.

20. Нормальна доставка. Нормальна ціна | Укрпошта. Ukrposhta.
URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/normalna-dostavka>.
21. Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua/>.
22. Сталий розвиток. Нова пошта. URL: <https://novaposhta.ua/csr/>.
23. Звіт зі сталого розвитку 2022. Київ. 172 с.
URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf.
24. Нова пошта. 28 с.
URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf.
25. Утримання команди, внутрішня комунікація та навички лідера: про що розповіли спікерки проєкту «Іроніки війни» – delo.ua. Останні новини України та світу онлайн - Головний діловий портал Delo.ua.
URL: <https://delo.ua/business/utrimannya-komandi-vnutrisnya-komunikaciya-ta-navicki-lidera-pro-shho-rozpovili-spikerki-projektu-hroniki-viini-404398/>.
26. “У кожній своїй комунікації бренд має давати людям опору” - Bazilik Media. Bazilik Media. URL: <https://bazilik.media/u-kozhnij-svoij-komunikatsii-brend-maie-davaty-liudiam-oporu/>.
27. Осієк Д. Олена Плахова, Нова пошта: Зараз ми доставляємо швидше, ніж до війни. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/personalii/nova-poshta-dostavljaemo-shvidshe/>.
28. Як роботодавці залучають працівників до спорту. Досвід MEGOGO, Нової Пошти та Genesis. LIGA.
URL: <https://life.liga.net/istoriyi/article/yak-robotodavtsi-zaluchaiut-pratsivnykiv-do-sportu-dosvid-megogo-novoi-poshty-ta-genesis>.
29. Звіт щодо аудиту консолідованої фінансової звітності. 2022. 62 с.
30. Проміжна інформація емітента цінних паперів за 1 квартал 2023 року. 2023. 40 с.

31. Практичний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» [Електронне видання] / К. В. Пічик, В. В. Храпкіна, Т. В. Гавриленко, І. А. Ігнат'єва, А. Ю. Сербенівська. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. – 146 с.