

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: «КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка групи ЕкММ-21с
Байда Наталія Віталіївна

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту, к.е.н.
Жук Оксана Петрівна

Рецензент: партнер «Нова Пошта»
Шпаковський Андрій Зіновійович

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Завідувач кафедри менеджменту
_____ проф. Кундицький О. О.
« ____ » _____ 2022 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу магістра
Байди Наталії Віталіївни

1. Тема роботи: «Комунікації в системі менеджменту організації», затверджена на Вченій раді факультету від «15» грудня 2021 р., протокол № 5.

2. Термін подання завершеної роботи: 01 грудня 2022 року.

3. Вихідні дані до роботи:

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2018. С.6.
2. Діяльність ТОВ «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 09.07.2022).
3. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент : навч. посібник. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені І. Франка, 2008. 444 с.
4. Banergee A. What is the Definition Communication in management? URL: <https://www.preservearticles.com/definition/what-is-the-definition-communication-in-management/29863> (дата звернення: 03.06.2022).

4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження комунікацій у менеджменті

Розділ 2. Аналіз та оцінка системи комунікацій ТОВ «Нова Пошта»

Розділ 3. Напрями удосконалення процесу управління комунікаційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

- рисунки, таблиці
- організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»
- результати досліджень системи комунікацій в компанії у діаграмах та графіках

6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1			
Розділ 2			
Розділ 3			

7. Дата видачі завдання: _____**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, підпис
1.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	до 15.12.2021 р.	
2.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	до 01.03.2022 р.	
3.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	до 01.07.2022 р.	
4.	Напрацювання та розробка рекомендаційних заходів та пропозицій. Написання третього розділу роботи	до 01.09.2022 р.	
5.	Оформлення вступу та висновків	до 10.09.2022 р.	
6.	Подання роботи на перевірку на ознаки академічного плагіату	до 31.09.2022 р.	
7.	Доопрацювання роботи відповідно до зауважень наукового керівника, рецензента та результатів перевірки на плагіат	до 31.11.2022 р.	
8.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	до 01.12.2022 р.	

Студент _____

Байда Н.В.

Науковий керівник _____

Жук О.П.

АНОТАЦІЯ

БАЙДА Наталія Віталіївна

Комунікації в системі менеджменту організації

Львівський національний університет імені Івана Франка

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра розглянуто поняття суті, види та роль комунікацій у менеджменті, а також вивчено комунікаційний процес і систему комунікацій в організації. Другий розділ містить дослідження системи комунікацій зазначеного підприємства, аналіз основних видів комунікацій, оцінку їх ефективності та вплив на результати роботи підприємства. У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення управління комунікаціями в «Нова Пошта», на основі розроблення програми корпоративного менторства та можливостей налагодження комунікацій на зарубіжному ринку.

Кваліфікаційна робота викладена на 105 сторінках, містить 3 розділи, 7 таблиць, 22 рисунки, 35 позицій в списку використаних джерел та 2 додатки.

Ключові слова: комунікація, комунікаційний процес, моделі комунікації, управління комунікаціями, внутрішні комунікації, зовнішні комунікації, комунікації з клієнтами, PR-комунікації, корпоративна культура, діловодство, технологія проведення нарад, система мотивації і оцінки персоналу, програмне забезпечення ССМ, програма лояльності, реклама, комунікації зі ЗМІ, партнерство, зв'язки з інвесторами, антикризові комунікації, система управління контентом.

ANNOTATION

BAIDA Nataliia

Communications in management system of organization

Ivan Franko National University of Lviv

The first section of the thesis considers the concept of definition, types, role of communications in management, the communication process and the communication system in the organization. The second section contains: a study of the communications system of Nova Poshta, an analysis of the main types of communications, an assessment of their effectiveness and impact on the company`s performance. The third section offers ways to improve communication management at the Nova Poshta, based on the development of a corporate mentoring program and opportunities to establish communications on the foreign market.

Thesis is set out on 105 pages. It contains 3 sections, 22 figures, 7 tables, 35 items of sources used and 2 appendixes.

Key words: communication, communication process, communication models, communication management, internal communications, external communications, Customer Communications Management, PR-communications, corporate culture, office management, meeting technology, system of motivation and evaluation, CCM Software, loyalty program, advertising, media communications, partnership, investor relations, anti-crisis communications, content management system.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ	6
1.1.Сутність, види та роль комунікацій у менеджменті організацій	6
1.2.Комунікаційний процес у системі управління	19
1.3.Формування системи комунікацій в організації	27
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА»	40
2.1.Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Нова Пошта».....	40
2.2.Аналіз системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Нова Пошта»	46
2.3.Дослідження комунікацій з клієнтами ТОВ «Нова Пошта».....	59
2.4.Аналіз PR-комунікацій ТОВ «Нова Пошта»	64
2.5.Оцінка ефективності управління комунікаціями підприємства.....	71
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»	77
3.1.Шляхи удосконалення управління комунікаційними процесами на підприємстві.....	77
3.2.Розроблення програми корпоративного менторства для ТОВ «Нова Пошта»	88
3.3.Створення стратегії виходу і здобуття прихильності на ринку Польщі	92
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Актуальність теми. Поняття комунікація стосується процесу обміну інформацією між двома або більше людьми. Найефективніші менеджери – це ті, хто розуміє комунікацію та її використання в організаційному середовищі. Вона є засобом, який дозволяє менеджерам виконувати кожну функцію управління і отримувати точну інформацію для створення стратегії та надання зворотного зв'язку. Коли інформація надсилається та отримується якісно, усі в організації стають добре поінформованими. Однак, коли інформація інтерпретується неправильно, вона може створити значні проблеми в організаціях.

Управління комунікаціями має вирішальне значення для будь-якого бізнесу, незалежно від його розміру. Воно допомагає організації досягти її загальних цілей, одночасно сприяючи створенню сприятливого та доброзичливого середовища. Науковці все більше прагнуть пояснити мінливу природу організацій, їх взаємодію та вплив системи культурних аспектів на комунікацію. І останні дослідження показали, що комунікація у менеджменті стає все більш вирішальною при досягненні компаніями своїх цілей. Зважаючи на це, проблематика магістерської роботи є актуальною у сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу комунікацій на управління сучасними організаціями та пошук шляхів їх вдосконалення.

Для реалізації даної мети перед нами стоять такі *завдання*:

- дослідити сутність комунікацій, їх класифікацію та роль у системі менеджменту;
- розглянути алгоритм процесу комунікацій, його рівні та елементи;
- визначити, як формується система комунікацій в організації;
- дати загальну організаційно-управлінську характеристику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати внутрішні комунікації підприємства;
- дослідити, яка система комунікацій із клієнтами використовується на підприємстві;

- розглянути комунікації підприємства з громадськістю;
- оцінити ефективність управління комунікаціями підприємства;
- знайти шляхи вдосконалення та розробити напрями управління комунікаційними процесами на підприємстві.

Об'єктом дослідження у магістерській роботі виступає система комунікацій на підприємстві, зокрема у ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є принципи, процеси, технології та механізм формування і функціонування комунікацій на підприємстві.

Джерельна база. Дослідженню комунікацій у менеджменті і у діяльності організацій присвячені праці багатьох теоретиків та практиків управління, зокрема таких як: Акселос К., Барлоу Дж., Барнлунд Д., Берло Д., Бернард Ч., Вебер М., Вестлі Б., Денс Ф., Джевонс В., Ласвелл Г., Луман Н., МакКвейл Д., Маклін М., Мейо Е., Мьоллер К., Осгуд Ч., Парсонс Т., Роджерс К., Ротлісбергер Ф., Скотт В., Уівер У., Файоль А., Харві Д., Шеннон К., Шрамм В. та Якокка Л., а у вітчизняній науці: Бабчинська О. І., Грищук А.М., Жигайло Н. І., Жук О. П., Завадський Й. С., Захарчин Г., Осовська Г. В., Примак Т.О., Прус Л.Р., Семенишин В.О., Скібіцька Л.І., Сокирник І.В., Яцура В. В. і багато інших.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано такі методи наукового дослідження: загальні (порівняльний аналіз наукової літератури, методи класифікації і систематизації, узагальнення, моделювання, аналіз, спостереження тощо) та спеціальні (SWOT-аналіз, аналіз фінансового стану, інвестиційний аналіз тощо).

Елементи наукової новизни. Набуло подальшого розвитку обґрунтування трактування і значення комунікацій в організації, зокрема на основі використання системного підходу до формування комунікацій та запропоновано шляхи покращення системи комунікації для ТОВ «Нова Пошта».

Практична значущість. Проведене дослідження дозволило адекватно оцінити систему комунікацій ТОВ «Нова пошта», виявити її слабкі та сильні сторони, місце в ефективності управління підприємством, що дозволило сформулювати напрями розвитку системи комунікацій на найближчу перспективу.

Структура роботи. Дана магістерська робота має загальний обсяг 105 сторінки, складається з 3 основних розділів, 11 підрозділів, вступу, висновків, списку використаних джерел (налічує 35 позицій), містить 7 таблиць, 22 рисунки та 2 додатки.

У першому розділі роботи «Теоретичні основи дослідження комунікацій у менеджменті» визначено суть, види та роль комунікацій у менеджменті, а також розглянуто комунікаційний процес і систему комунікацій в організації.

В другому розділі «Аналіз та оцінка системи комунікацій у ТОВ «Нова Пошта»» досліджено систему комунікацій зазначеного підприємства, проаналізовано основні види комунікацій, оцінена їх ефективність та вплив на результати роботи підприємства.

У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення управління комунікаціями на досліджуваному підприємстві на основі розроблення програми корпоративного менторства та можливостей налагодження комунікацій на зарубіжному ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Сутність, види та роль комунікацій у менеджменті організації

Комунікація – це всеохоплюючий процес обміну інформацією між індивідами або групами за допомогою знаків і символів, у відповідності з певними правилами, що призводить до взаємного розуміння. Слово «комунікація» походить з латинського «communicatio», що означає «з'єднання, спілкування, повідомлення». Вона є одним із найважливіших інструментів у процесі управління організацією, який впливає на кожну функцію менеджменту – планування, організування, мотивування та контроль діяльності. Кожна організація повинна вміти побудувати ефективну систему комунікації для полегшення виконання роботи та підвищення задоволеності людей. Спрямовуючи свої комунікаційні зусилля, будь-яка організація очікує від адресатів бажаного для неї зворотного зв'язку: від клієнтів – купівлі товару чи послуги, від постачальників та маркетингових посередників – співробітництва на взаємовигідних умовах, від органів державного управління – підтримки та встановлення умов для найоптимальнішого сприяння.

Поняття комунікацій хвилювало вчених ще з часів Стародавньої Греції. Однак до сьогодення воно зазвичай відносилось до інших дисциплін і сприймалося як належний природний процес, властивий кожному. У ХХ столітті вчені почали вивчати організаційні структури, продуктивність та організаційну ефективність у зв'язку з промисловою революцією та отриманням вищої норми прибутку.

В. Скотт, американський теоретик у галузі менеджменту та соціології, визначив комунікацію як «процес, який передбачає передачу та точне відтворення ідей, що забезпечується зворотним зв'язком, з метою досягнення цілей організації»[22].

Г. В. Осовська, українська науковиця та авторка книги «Основи менеджменту», вважає, що комунікація – це «нервова система у сфері

менеджменту, що забезпечує функціонування живого організму. Завдяки обміну інформацією між цими системами, якою управляють, інформацію про стан заданих параметрів виробляє команда управління і знову передає їх до системи, якою управляють, для виконання» [12].

Лі Якокка, видатний американський менеджер ХХ століття, стверджує: «Єдиний спосіб налаштувати людей на активну діяльність – спілкуватися з ними. Адже, комунікація – це все. Хороший менеджер повинен вміти слухати стільки ж, скільки говорити» [25].

Й. С. Завадський, заслужений діяч науки і техніки України, окреслив, що «комунікації – це спілкування, в процесі якого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до підлеглих» [7].

Загалом, виділяють три основні теорії комунікацій у менеджменті організацій: класична, теорія людських відносин та відкритої системи комунікації.

У класичній теорії є певні уявлення про те, як повинен працювати процес комунікації: «хто» і «що» повинен сказати, через «який» канал, «кому» та з «яким ефектом». Прихильники цього вчення (К. Роджерс, М. Вебер, В. Джевонс та А. Файоль) вважають, що комунікація існує для полегшення управління та контролю над організацією через вертикальні формальні канали. У певному сенсі, тут інформація рухається вгору по ієрархії «пошепки», а вниз «через гучномовець». Іншими словами, комунікація, згідно з цією теорією, передбачає надання вказівок або команд від керівника (зверху вниз), а підлеглий, у свою чергу, передає інформацію про хід своєї роботи керівникові. Таким чином, спілкування, згідно з цією теорією, є лише засобом передачі знань.

Комунікаційна теорія людських відносин виникла в 1930-х роках. Тут були докладені зусилля, щоб зрозуміти спотворення та невідповідність, які часто існували між надісланими та отриманими повідомленнями. Е. Мейо, Ч. Бернارد та Ф. Ротлісбергер досліджували не лише характеристики відправників і одержувачів, такі як їхня мотивація, перспективи, стереотипи та невербальні сигнали, а й те, як ці неформальні характеристики впливали на поведінку відправників і одержувачів. Процес спілкування тут визначається як обмін значеннями. Для такого обміну, в

будь-якому випадку, необхідно отримати знання про психологічно-соціальний склад відправника та одержувача. Як відправник, так і одержувач складаються зі складної суміші надій, упереджень, принципів, очікувань, цінностей тощо, і їх безперечно потрібно враховувати.

Щодо теорії відкритої системи комунікації, то тут комунікація – це обмін повідомленнями та значенням між організацією та її середовищем, а також між її мережами взаємозалежних підсистем. Основні наукові положення запропоновані Д. Харві, Н. Луманом, К. Акселосом та Т. Парсонсом, які вважали, що спілкування – це клей, який скріплює організацію та приносить гармонію між її частинами. Його не можна концептуалізувати лише як процес передачі повідомлень між відправниками та одержувачами. Його можна зрозуміти лише по відношенню до соціальної системи, в якій вона має місце [33].

Щоб зрозуміти, як ми спілкуємося, теоретики комунікацій розробили моделі, які ілюструють, як відбувається спілкування.

На думку британського соціолога Д. МакКвейла, комунікаційна модель - це вибіркоче представлення у словесній або діаграмній формі якогось аспекту динамічного процесу комунікації. Іншими словами, моделі спілкування дають нам візуальне уявлення про різні аспекти комунікацій. Деякі комунікаційні моделі більш детальні, ніж інші, але навіть найдосконаліші з них не можуть ідеально відобразити те, що відбувається під час процесу спілкування. Їх використання допомагає менеджерам приймати ефективніші рішення.

У менеджменті виділяють три основні категорії моделей спілкування [24]:

1. Лінійна – одностороння комунікація (модель Арістотеля, Ласвелла, S-M-C-R та Шеннона-Уівера);
2. Інтерактивна – двостороння комунікація (модель Осгуда-Шрамма та Вестлі-Макліна);
3. Транзакційна – двостороння комунікація, де повідомлення стає складнішим у міру просування комунікації (модель Барнлунда та спіральна модель Денса).

Модель Арістотеля - це найдавніша модель комунікацій, яка датується 300 роком до нашої ери. Вона була розроблена, щоб дослідити, як стати добрим і

переконливим комунікатором, адже це надійний спосіб досягти успіху в публічних виступах, нарадах і конференціях, коли відправник (менеджер) передає своє повідомлення одержувачу (аудиторії). Отже, відправник є єдиним активним учасником цієї моделі, тоді як аудиторія пасивна.

Згідно з моделлю Ласвелла, комунікація – це передача повідомлення з ефектом результату. Ефект - це вимірна й очевидна зміна в одержувачі повідомлення, спричинена елементами комунікації. Якщо будь-який з елементів змінюється, ефект також змінюється.

Модель комунікації S-M-C-R (рис.1.1), яку створив Д. Берло є унікальною в тому сенсі, що вона дає детальний опис ключових елементів кожного кроку.

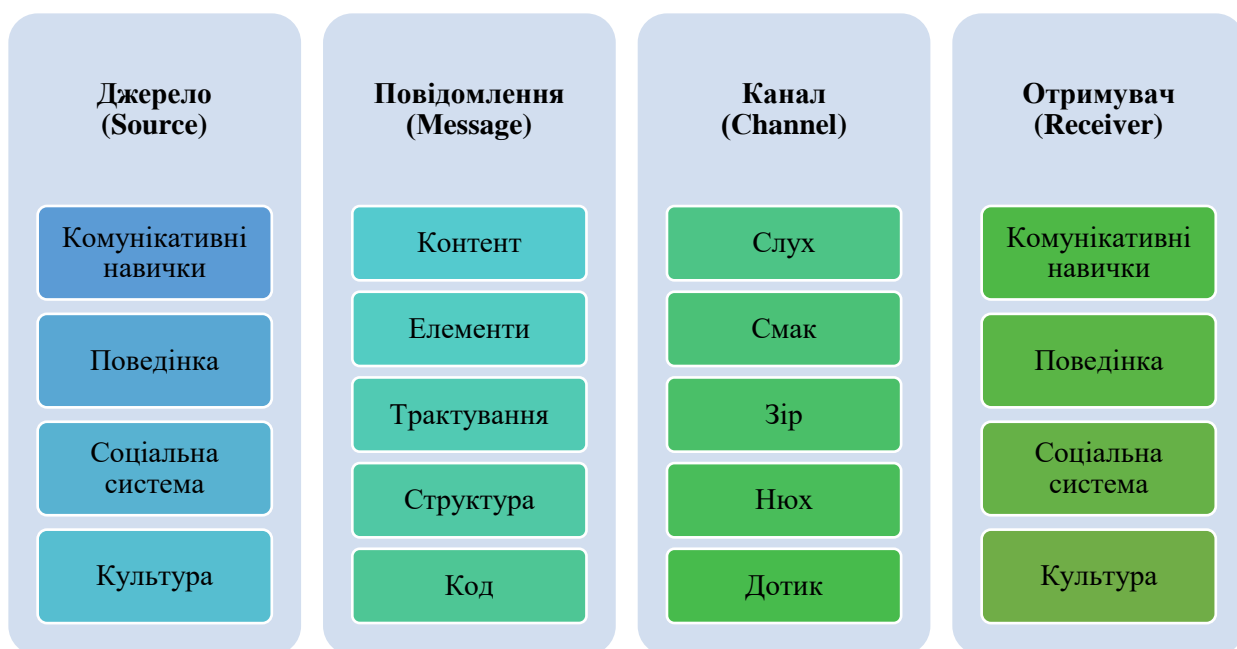


Рис. 1.1. Комунікаційна модель S-M-C-R

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Джерело або відправник ретельно викладає свої думки в слова і передає повідомлення одержувачу. Щоб потрапити від джерела до одержувача, повідомлення проходить через канал. Усі наші органи чуття - це канали, які допомагають нам спілкуватися один з одним. Отримувач - це особа, з якою розмовляє джерело - адресат переданого повідомлення. Щоб зрозуміти повідомлення, одержувач повинен містити ті ж елементи, що й джерело. Вони

повинні мати схожі навички спілкування, поведінку та знання, а також бути знайомими з соціальною системою та культурою, в якій вони спілкуються.

Мабуть, найпопулярнішою моделлю спілкування є модель Шеннона-Вівера (рис.1.2). Шеннон і Вівер були математиками, які мали на меті виявити, які канали є найбільш ефективними для спілкування. Хоч, вони проводили дослідження для інженерних зусиль, вони стверджували, що їх теорія також застосовується і до людського спілкування.



Рис. 1.2. Комунікаційна модель Шеннона-Вівера

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Модель Осгуда-Шрамма (рис.1.3) - це кругова модель комунікації, в якій повідомлення йдуть у двох напрямках. Вона корисна для опису міжособистісної синхронної комунікації, але підходить і для випадків із незначним зворотним зв'язком або без нього.

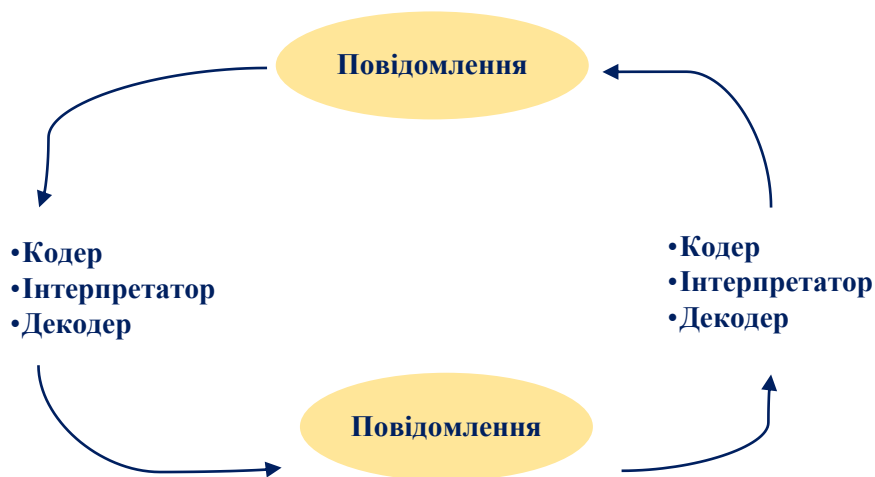


Рис. 1.3. Комунікаційна модель Осгуда-Шрамма

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Інтерпретатор - це людина, яка намагається зрозуміти повідомлення. Ця модель показує, що інформація не приносить користі, поки вона не викладена словами та не передана іншим людям.

Модель Вестлі-Макліна (рис. 1.4) вводить у процес спілкування екологічні та культурні фактори. Відповідно до цієї моделі процес комунікації починається не з джерела/відправника, а скоріше з факторів середовища. Окрім того, вона враховує об'єкт орієнтації (минулий досвід, культуру та переконання) відправника та одержувача повідомлень.

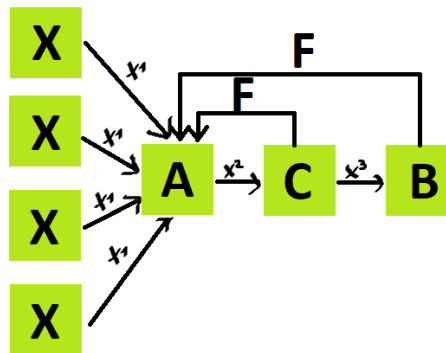


Рис. 1.4. Комунікаційна модель Вестлі-Макліна

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Ця модель складається з дев'яти ключових компонентів:

- Навколишнє середовище (X);
- Сенсорний досвід (X^1);
- Джерело/Відправник (A);
- Об'єкт орієнтації джерела (X^2);
- Приймач (B);
- Об'єкт орієнтації приймача (X^3);
- Відгук (F);
- Воротарі (C);
- Лідери думок (X або A);

Трансакційна модель Барнлунда (рис.1.5) досліджує міжособистісне спілкування з миттєвим та багаторівневим зворотним зв'язком. Відправник і одержувач міняються місцями і однаково важливі. Зворотний зв'язок для відправника є відповіддю для одержувача, і обидва комунікатори забезпечують зворотний зв'язок. Водночас і відправник, і одержувач несуть відповідальність за

ефективність комунікації. Ця модель підкреслює роль підказок у впливі на наші повідомлення.

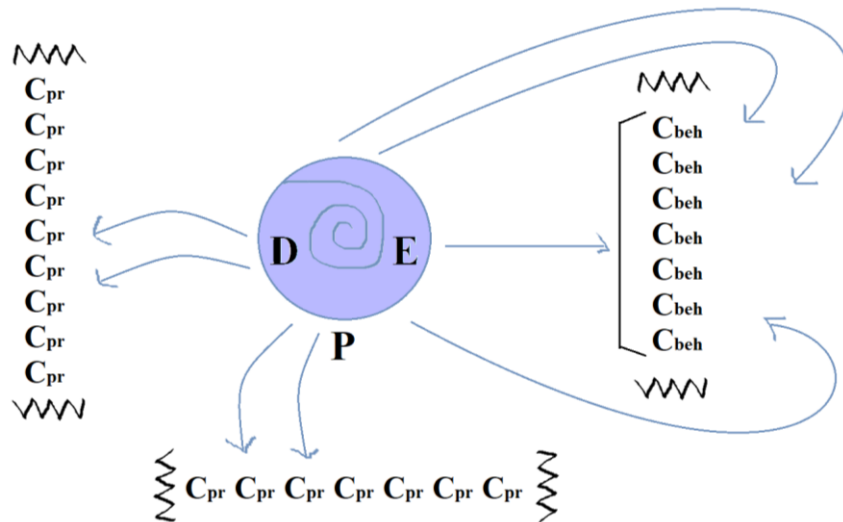


Рис. 1.5. Комунікаційна модель Барнлунда

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Основними компонентами моделі Барнлунда є:

- Людина (К).
- Кодування (E).
- Декодування (D) .
- Публічні підказки (C_{pu}) – навколишні сигнали.
- Приватні підказки (C_{pr}) - особисті думки та історія людини.
- Поведінкові підказки (C_{beh}) – вербальна та невербальна поведінка людини.

Згідно зі спіральною моделлю Денса, комунікація розглядається як циклічний процес, який стає все більш складним у міру розвитку комунікації. З кожним циклом спілкування ми розширюємо наше коло, і кожна зустріч відрізняється від попередньої, тому що спілкування ніколи не повторюється. Крім того, у процесі комунікації відгуки, які ми отримуємо від іншої залученої сторони, впливають на наше наступне твердження, і ми стаємо більш обізнаними з кожним новим циклом.

Хоч і жодна з цих моделей не представляє спілкування на 100%, вони можуть допомогти організаціям виявити і вирішити потенційні проблеми, а також покращити загальні навички спілкування.

Щодо класифікації (табл.1.1), то існує ряд ознак, за якими можна виокремити основні види комунікації.

Таблиця 1.1

Класифікація комунікації [22]

№	Класифікаційна ознака	Види комунікації
1.	Форма комунікаційного каналу	Вербальна (усна та письмова мова)
		Невербальна (хроніка, паралінгвістика, екстралінгвістика, такесика, кінезія, проксемика, ольфакторика та зовнішній вигляд)
2.	Наявність ієрархії	Формальна (офіційна бесіда, нарада, конференція тощо)
		Неформальна (одножильний ланцюг, кластер та плітки)
3.	Спосіб передачі інформації	Симплексна (одна людина передає інформацію, інші слухають)
		Дуплексна (декілька людей комунікують між собою на одному рівні)
		Напівдуплексна (декілька людей обмінюються інформацією, але хтось один «задає тон» та тримає все під контролем)
4.	Характер спрямованості ієрархії	Вертикальна (вгору-вниз по організаційній структурі)
		Горизонтальна (між працівниками різних відділів організації на одному рівні ієрархії)
		Діагональна (між різними організаційними одиницями та ієрархічними рівнями)
5.	Інтернет-залученість	Онлайн (за допомогою інтернету)
		Офлайн (живе спілкування, без використання інтернету)
6.	Середовище в корпоративному світі	Внутрішня (всередині компанії)
		Зовнішня (з клієнтами, партнерами, ЗМІ тощо).
7.	Особливості взаємовідносин	Внутрішньо-особистісна (всередині самого індивідуума)
		Міжособистісна (між двома індивідами)
		Особистісно-групова (між індивідом та групою)
		Групова (всередині однієї групи)
		Міжгрупова (між двома та більше групами)
8.	Організаційна спрямованість	Спадна (від керівника до підлеглих)
		Висхідна (від підлеглих до керівника)
9.	Тип мережі	Кругова (рівномірний потік; лідер відсутній)
		Ланцюгова (односторонній потік; відсутній зворотній зв'язок)
		У-подібна (менш централізована; лідер делегує повноваження)
		Колесоподібна (всі потоки проходять через лідера)

Згідно з міжнародним журналом бізнесу та менеджменту «Communication, Commitment, and Trust: Exploring the Triad» довіра та зобов'язання не виникають

просто так, а формуються та підтримуються завдяки ефективній комунікації. Цей висновок ґрунтується на попередніх дослідженнях і даних оригінального опитування, в якому взяли участь 244 співробітники австралійської компанії [34].

Комунікація і менеджмент тісно пов'язані один з одним. Насамперед, основними функціями управління, адже оцінка ділового середовища, підготовка планів, прийняття рішень, делегування, координація та організаційний розвиток завжди вимагає комунікацій. Розробка системи винагород, взаємодія з підлеглими, встановлення стандартів, моніторинг ефективності та вжиття коригуючих дій також неможливі без спілкування.

Орієнтовно 78% робочого часу менеджера становить спілкування з іншими людьми і від цього залежить 85% успіху бізнесу. Зазвичай вони приділяють спілкуванню близько 6 годин на день, в прямому або телефонному вигляді зі своїми підлеглими, колегами, клієнтами, постачальниками тощо. Крім того, вони використовують письмове спілкування у формі листів, звітів або записок у тих випадках, коли усне спілкування неможливе.

Тому комунікацію дуже часто називають джерелом життя організації, адже вона:

- соціалізує, бо у сучасному житті лише присутність іншої особистості сприяє процесу спілкування.
- використовується для роз'яснення організаційних і відомчих цілей, політики та програм, видачі інструкцій, призначення завдань, консультування, скерування та допомоги підлеглим щодо того, як, коли та де має бути виконана робота.
- сприяє мотивації та задоволенню потреб співробітників.
- потрібна для процесу прийняття та реалізації рішень, оскільки вона допомагає визначити та оцінити альтернативний курс дій.
- відіграє вирішальну роль у зміні ставлення людини, тобто добре інформована людина матиме краще ставлення, ніж менш поінформована людина.
- забезпечує безперебійну роботу підприємства, що вирішує багато проблем у разі складної організації.

- координує зусилля і діяльність в рамках окремих робочих підрозділів між різними підсистемами організації.
- здійснює вплив керівника на працівників.
- контролює поведінку членів організації різними способами.
- допомагає оцінити результат роботи працівників, і про те, як покращити її, якщо вона не відповідає вимогам.

Керівник, в свою чергу, повинен виявити різні бар'єри в спілкуванні, проаналізувати причини їх виникнення та вжити попереджувальних заходів, щоб уникнути цих бар'єрів. Тому, основним обов'язком менеджера є розробка та підтримка ефективної комунікаційної системи в організації.

Відомий канадський дослідник менеджменту Г. Мінцберг класифікував комунікаційні ролі для менеджерів (рис.1.6) у чотирьох основних групах [26]: міжособистісна, інформаційна, вирішальна (прийняття рішень) та організаційна.

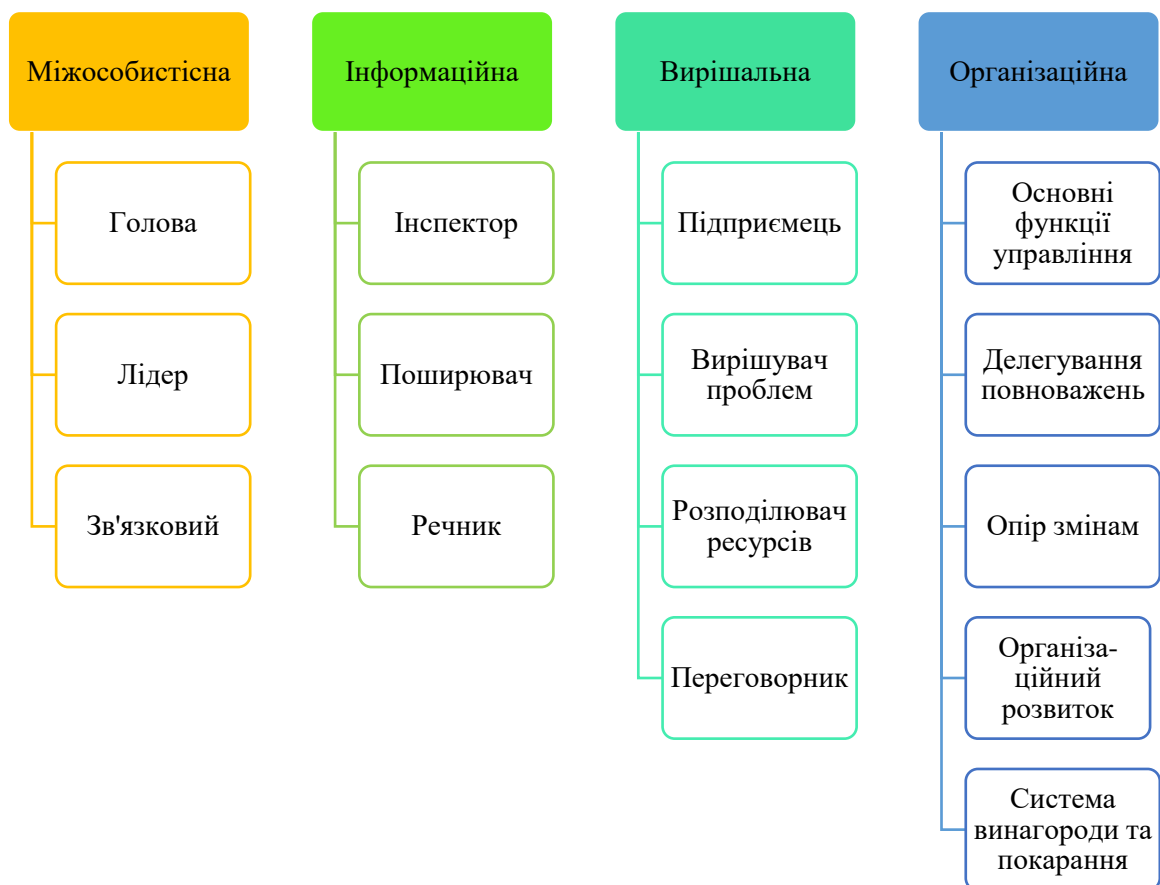


Рис. 1.6. Ролі комунікацій для менеджерів

Джерело: розроблено автором на основі [26]

М. Хеллерман, американський HR-спеціаліст, розробив унікальні способи отримання інформації від працівників нижчого рівня для передачі її менеджерам. Вона включає в себе наступні програми:

1. конфіденційні опитування (дозволяють працівникам анонімно прокоментувати будь-який аспект діяльності).

2. робочі форуми (можливість працівника поговорити із своїм керівником в розслабленій атмосфері про що завгодно).

3. «хайат-бесіди» - щомісячні «посиденьки» менеджерів з підлеглими, під час яких обговорюються потреби працівників і методи удосконалення обслуговування клієнтів.

4. день прямого контакту (менеджери працюють на «передовій» разом зі своїми підлеглими, що дозволяє їм краще зрозуміти своїх працівників і клієнтів).

Неправильне спілкування, як правило, має серйозні наслідки для бізнесу. Експерт із комунікацій Д. Гамільтон у своїй статті «The Top Ten Email Blunders That Cost Companies Money» називає ціну нерозуміння для малого бізнесу. За її словами, неправильне спілкування може коштувати компанії зі 100 працівниками 420 тисяч доларів на рік [27].

Згідно зі звітом Д. Гроссмана «The Cost of Poor Communications», який включав 400 великих компаній і 100 тисяч співробітників, вартість комунікаційних бар'єрів, які виникають на робочому місці, становить 62,4 мільйона доларів на рік на одну компанію [29].

Дослідження, проведене Economist Intelligence Unit, демонструє, як неефективне спілкування на робочому місці може призвести до:

- невиконання проектів - у 44% випадків;
- низького морального духу працівників - у 31% випадків;
- недосягнення цілей - у 25% випадків;
- втрати продажів - у 18% випадків.

Під час пандемії, 54% HR-менеджерів назвали погані технології та інфраструктуру віддаленої роботи основною перешкодою для ефективної віддаленої роботи. Forbes повідомляє, що найбільшою такою перешкодою для 35%

людей був слабкий Інтернет, який заважав людям комунікувати та виконувати свою роботу.

Опитування Interact, у якому взяли участь 2058 американців, показало, що 69% менеджерів відчувають дискомфорт, коли спілкуються зі працівниками віч-на-віч, надаючи прямий зворотний зв'язок у ситуаціях ділового спілкування. Особливо, якщо зворотний зв'язок, який вони повинні надати, є негативним. Оскільки їм незручно спілкуватися віч-на-віч, 16% з них віддають перевагу взаємодії електронною поштою [32].

Незважаючи на небажання керівників надавати зворотній зв'язок, він є важливою передумовою успіху працівника. У Harvard Business Review стверджується, що 72% працівників вважають, що їхня продуктивність покращилася б, якби їхні керівники надавали коригувальні відгуки, навіть, якщо вони є негативними.

Згідно з звітом Gallup, фактори, які визначають залученість працівників і впливають із належного спілкування та зворотного зв'язку, включають:

- чітке уявлення про ролі та обов'язки;
- наявність доступу до ресурсів, необхідних для виконання роботи;
- спільна місія.

Звіт Workforce показує, що 60% компаній не мають довгострокової стратегії чи бачення процесів внутрішньої комунікації (ІС). Компанії, які мають внутрішні плани комунікації, можуть не мати ресурсів, необхідних для їх оцінки та вдосконалення в міру просування в роботі. Або проблема може полягати у відсутності належної структури та організації плану.

Згідно із дослідження VMA Group, 46% респондентів стверджують, що їхній комунікаційний прогрес не досліджується та не вимірюється за допомогою ключових показників ефективності (КРІ) та інших відповідних показників. Крім того, 21% компаній у всьому світі визнають, що вони не мають офіційного плану внутрішньої комунікації.

Наслідки відмінних комунікаційних навичок незаперечні 73% роботодавців хочуть мати співробітників із сильними навичками письмового спілкування.

Асоціація американських коледжів та університетів наводить додаткові комунікативні навички, які роботодавці шукають у майбутніх працівників - 93% з них очікують демонстрації здатності:

- критично мислити;
- чітко спілкуватися;
- вирішувати складні задачі.

Цікаво, що володіння правильними навичками спілкування може бути навіть важливішим, ніж належний досвід. Зокрема, одне опитування GMAC Corporate Recruiters показує, що 69% рекрутерів впевнено беруть на роботу випускників бізнес-шкіл та університетів, які мають відповідні комунікативні навички, незважаючи на відсутність у них досвіду. Цими навичками повинні володіти не лише працівники. Компанії, керівники яких володіють навичками ефективної комунікації, мають на 47% більший прибуток для акціонерів протягом п'ятирічного періоду.

Таким чином, можна сказати, що «ефективна комунікація – це будівельний блок успішних організацій», або іншими словами, вона діє як «організаційна кров». Велика кількість вчених приділила увагу для дослідження поняття та важливості комунікацій у менеджменті. І на базі цього можна сформуванати загальне визначення терміну «комунікація». Це фундаментальний процес, який передбачає передавання та точне відтворення знань, досвіду та ідей з отриманням зворотного зв'язку, з метою досягнення цілей та гармонійного функціонування всієї організації, під час якого менеджер отримує інформацію, що є необхідною для прийняття ефективних рішень для компанії. організаційна комунікація передбачає підтримку політики, формування процедур і правил, які забезпечують основу для щоденної роботи підприємства. Спілкування в організації включає побудову стосунків, необхідних для досягнення цілей, із внутрішнім та зовнішнім середовищем. Усі ці взаємодії створюють клімат і культуру в бізнесі через спільні цінності, ставлення та погляди.

Перевагами ефективної організаційної комунікації є:

- зменшення непорозумінь та кількості позовів і скарг;
- підвищення впевненості та морального духу працівників;

- оптимізація процедур та процесів, що відбуваються в організації та поза нею;
- розуміння працівниками політики, правил та норм організації;
- розвиток гарного зв'язку між працівниками та керівництвом;
- можливість працівникам висловлювати свої думки та ідеї.

Недоліки неефективної організаційної комунікації:

- виникнення суперечок між працівниками та керівництвом;
- руйнація координації у відділах;
- марна витрата ресурсів або підвищення вартості виробництва;
- висока плинність кадрів.

Правильне управління різними типами організаційної чи ділової комунікації, безсумнівно, допоможе команді підвищити ефективність і отримати бажані результати.

1.2. Комунікаційний процес у системі управління

Комунікаційний процес – це двосторонній динамічний процес, у якому повідомлення у формі ідей, думок, почуттів передається між двома або більше особами з метою досягнення спільного розуміння.

Він стає ефективним, коли повідомлення, передане відправником, розуміється одержувачем точно так само, як це було задумано.

Комунікаційний процес складається з двох навичок, які відомі як продуктивні та рецептивні навички. Традиційно продуктивна навичка розглядається як активна навичка, а рецептивна – як пасивна. Аудіювання та читання вважаються рецептивними навичками, тоді як говоріння та письмо вважаються продуктивними навичками. Як продуктивні, так і рецептивні навички вважаються ключовими для ефективного процесу спілкування. Щоб зробити комунікаційний процес продуктивним, одним із обов'язкових факторів є володіння обізнаністю та знаннями в термінах понять. Іншими словами, для індивідів життєво важливо бути

добре підготовленими, перш ніж вони розпочнуть процес спілкування. У ході комунікації в деяких випадках людям потрібно застосувати різні стратегії, як-от переговори та переконання. У рецептивному виконанні одержувачам життєво важливо звертати увагу на те, що говорять відправники.

Існує шість рівнів комунікаційного процесу (рис.1.7):



Рис. 1.7. Рівні комунікаційного процесу

Джерело: розроблено автором

1. Внутрішньо-особистісний (внутрішня обробка інформації). Самоспілкування всередині однієї особи > кодування та формулювання повідомлення/процес мислення. Це допомагає особистій рефлексії та організації. Стосується обробки інформації на індивідуальній основі (наприклад, увага, сприйняття, розуміння, пригадування та навчання). Має можливий вплив на знання, думку та ставлення.

2. Міжособистісний (між парою або друзями).

3. Внутрішньо-груповий (в одній групі компанії або в сімейному колі). Передбачає майже миттєвий зворотний зв'язок. Сприятливими факторами є: схоже минуле та однакові рівні навичок письма, спілкування, аудіювання, читання, тощо.

4. Міжгруповий чи асоціаційний (місцева спільнота).

5. Інституційна/організаційна система або бізнес (політична система чи комерційна фірма).

6. Національний/суспільний (масова комунікація) - транснаціональний і транскордонний.

Процес комунікації (рис. 1.8) означає серію дій або кроків, які здійснюються для успішної передачі інформації. Загалом, виділяють вісім елементів комунікаційного процесу:

- кодер зв'язку або відправник;
- повідомлення чи ідея;
- канал (засіб) зв'язку;
- отримувач/декодер повідомлення;
- зворотній зв'язок;
- комунікаційні бар'єри (перешкоди) на кожному етапі спілкування;
- ситуація або контекст;
- система відносин, які створюється і підтримується на тому чи іншому рівні.

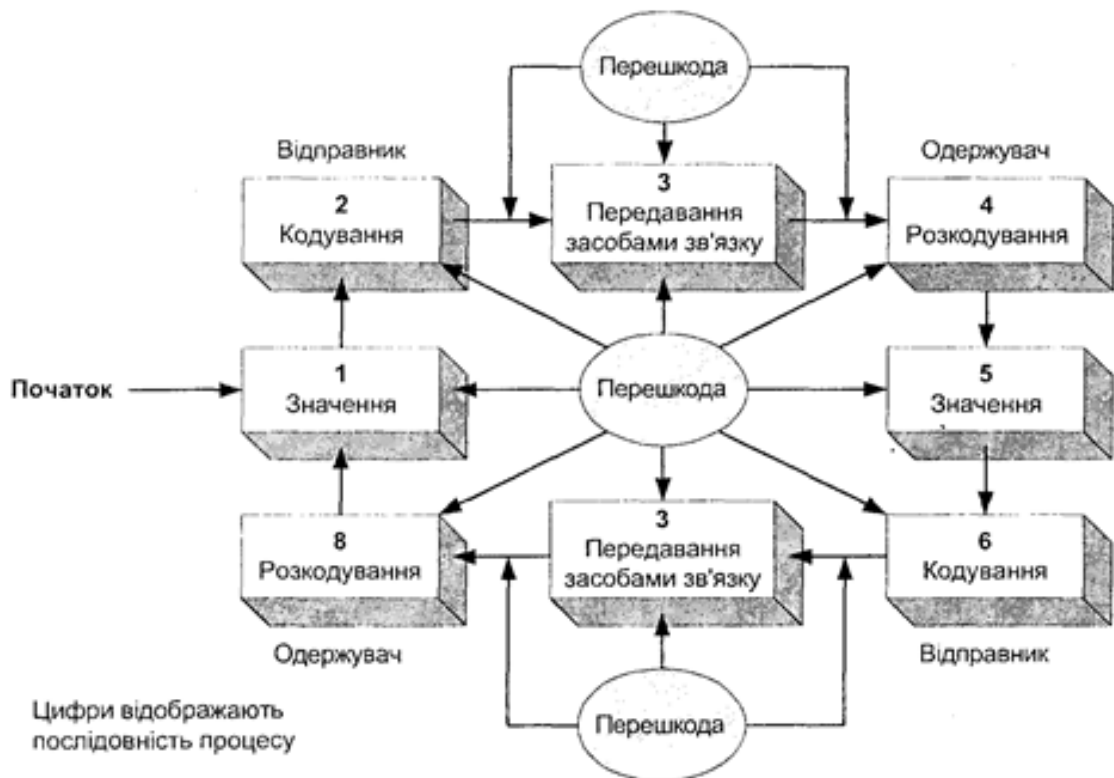


Рис. 1.8. Комунікаційний процес [19]

Відправник (кодер) починає процес спілкування з формування ідей, намірів і почуттів, які будуть передані. Ви, як відправник, повинні відфільтрувати деталі які є неважливими та зосередити вашу енергію на найбільш актуальній інформації. Кодер приймає рішення про спілкування та визначає, що метою повідомлення буде інформувати, переконати або змотивувати. Щодо того, як повідомлення потрапляє від кодера до декодера, то спочатку, відправник має закодувати або створити повідомлення. Тобто інформація, яку він бажає передати, має бути поставлена в форму, яку можна надіслати одержувачу. Кодер генерує повідомлення через свій минулий досвід, сприйняття, думки та почуття.

Другим елементом комунікаційного процесу є повідомлення або та інформація, яка передається. Вирішивши, яке повідомлення надіслати, кодер використовує символи, щоб донести це повідомлення до інших. Ці символи можуть бути чим-завгодно (матеріальними або нематеріальними речами). Але найважливішими символами є слова, які можуть представляти ці речі, а також ідеї і почуття. Слова дозволяють нам ділитися своїми думками з іншими представниками нашого виду. Вони представляють речі, але не є самими речами. Щоб підвищити ймовірність успішної комунікації, кодер має спробувати закодувати повідомлення у спосіб, який зрозуміє одержувач, щоб він, у свою чергу, міг правильно декодувати (інтерпретувати) повідомлення.

Канали - це засоби (тобто шляхи або пристрої), за допомогою яких передаються повідомлення. Канали можна описувати та аналізувати двома різними способами. Перший стосується форми, у якій повідомлення надсилаються отримувачам. Форми включають як вербальні, так і невербальні канали спілкування. Ми використовуємо свої органи чуття, щоб отримувати повідомлення від інших. Канали також можна описати відповідно до способу подання, який використовується в комунікації. Відправник може говорити віч-на-віч з одержувачем, використовувати систему гучного зв'язку для розмови з сотнею слухачів або розмовляти по радіо чи телебаченню з мільйонами одержувачів. Кожен із цих прикладів вимагав би різних способів представлення. Залежно від ситуації, кодер зосереджується на вербальних та невербальних каналах

комунікації. Якби доповідач був на радіо, зовнішній вигляд не мав би значення, але якщо б він виступав в телевізійній програмі або перед живою аудиторією, особистий вигляд міг би легко вплинути на сприйняття повідомлення. Наприклад, коли ми йдемо у цирк, ми очікуємо від клоунів розфарбованих облич і відповідних костюмів. Якби вони були одягнені у звичайний повсякденний одяг, їхній виступ був би не таким ефективним. Незалежно від того, які канали комунікації використовуються, кодер має навчитися адаптувати повідомлення так, щоб використовувати найбільш відповідні канали, доступні для ситуації.

Особа, яка звертає увагу на повідомлення кодера, є одержувачем (декодером). Акт інтерпретації повідомлень називається декодуванням. Одержувачі розшифровують повідомлення на основі минулого досвіду, сприйняття і почуттів. Ми отримуємо повідомлення всіма нашими органами чуття, але найчастіше ми розшифровуємо повідомлення, слухаючи або дивлячись. Спочатку ми маємо фізіологічне сприйняття подразників (шум створює звукові хвилі, що вражають нашу барабанну перетинку). Потім ми починаємо звертати увагу на вербальні і на невербальні стимули. Далі ми намагаємося зрозуміти подразники та інтерпретувати їх у повідомлення. Зрештою, ми зберігаємо цю інформацію для подальшого використання, щоб наступного разу ми могли швидше реагувати на ці подразники. Важливо пам'ятати, що одержувачі негайно приймають рішення про те, на що вони будуть реагувати в тій чи іншій ситуації. Наприклад, під час лекції ви можете вирішити подрімати або під час сварки зі своїм другом ви можете сконцентрувати свою увагу лише на негативних коментарях. Чи під час багатолюдної вечірки ви можете спостерігати за невербальною поведінкою вашого співрозмовника (сміх, позіхання, самотнє стояння в кутку тощо), щоб вирішити, що робити. Як кодери комунікації, ми повинні навчитися аналізувати наші потенційні надходження, щоб визначити, які комунікаційні повідомлення будуть найбільш ефективними, в тій чи іншій ситуації. Звичайно, всі ми є як і кодерами, так і декодерами: тобто здатні як передавати, так і отримувати повідомлення. Та коли ми отримуємо повідомлення, ми повинні його інтерпретувати, а потім закодувати відповідь (фідбек). Відповідь

може бути і тихою, і гомінкою або дещо посередині, залежно від ситуації та наявності будь-яких перешкод для спілкування.

Іншим елементом комунікаційного процесу є зворотній зв'язок (фідбек). Кожна сторона у взаємодії постійно надсилає повідомлення іншій. Цей процес повернення називається зворотним зв'язком. Фідбек повідомляє відправнику, як одержувач витлумачив кожне повідомлення. Наприклад, якщо в аеропорту ви запитуєте свого друга про його маршрут, і він відповідає, що не взяв речі, то це означає, що ваше повідомлення не було правильно ним зінтерпретовано. Цей вид зворотного зв'язку, який передає відсутність розуміння, відомий як негативний зворотний зв'язок. З іншого боку, позитивний відгук свідчить про те, що одержувач зрозумів повідомлення відправника. Це не обов'язково означає, що він погоджується з кодером, лише через те, що повідомлення було витлумачено правильно. Фідбек може бути і неоднозначним: не явно позитивним або негативним. «Я розумію» і «мм-мм» можуть бути прикладами неоднозначного відгуку. Ефективний комунікатор завжди чутливий до фідбеку і постійно змінює свої повідомлення в результаті отриманого повідомлення. Взагалі, той факт, що ми можемо чути слова, які ми говоримо, і бачити речення, які ми пишемо, іноді дозволяє нам виправляти свої ж власні помилки.

На основі джерела комунікації в робочому середовищі, існують такі види зворотного зв'язку:

1. Зовнішній фідбек (коли колеги дають один одному відгуки, часто у неофіційній формі).

2. Внутрішній фідбек (форма автономного зворотного зв'язку, яку працівники можуть надавати самі собі, для визначення своїх слабких місць та пошуку шляхів для вдосконалення).

Менеджери можуть надавати своїм працівникам зворотній зв'язок у формі:

- похвали (подяки) - співробітники люблять відчувати, що їх цінують, це часто може зробити їх лояльними до компанії, в якій вони працюють. Подяка може виникати від невеликих неофіційних коментарів про роботу до більш великого визнання, наприклад нагород за хорошу та ефективну роботу;

- критики (це більш негативна форма зворотного зв'язку, до якої слід підходити обережно, щоб не викликати у працівників поганих настроїв; нею варто ділитися лише конструктивно, а не як спосіб принизити когось);
- оцінювання (тип зворотного зв'язку, який зазвичай використовується для інформування співробітника про його поточну продуктивність та обговорення сфер покращення);
- коучингу (практичний вид зворотного зв'язку, який допомагає підтримувати або розвивати ефективну поведінку, що приносить користь бізнесу та його розвитку);
- заохочення (сесії схожі на оцінювання, але більше уваги приділяється роботі, яка виконується, а не цілям; може бути надано офіційно чи неофіційно, як частина перевірки ефективності або короткого коментаря щодо хорошої роботи).

Систему людського зв'язку можна порівняти з радіо- чи телефонним зв'язком. Так само, як у радіопередачах, де спотворення можуть виникнути в будь-якій точці вздовж ланцюга (каналу), подібні бар'єри можуть існувати і в людському спілкуванні. Інформація джерела може бути недостатньою або незрозумілою. Або повідомлення може бути неефективно або неточно закодовано. Можливо, використано неправильний канал зв'язку або приймач не здатний до обробки декодованого повідомлення, щоб пізніше надати відповідь (зворотний зв'язок), очікувану джерелом. Це все можна назвати комунікаційними бар'єрами.

Бар'єри - це будь-які перешкоди чи труднощі, які виникають в процесі комунікації. Вони можуть мати різний характер. У діловому спілкуванні, наприклад, основні перешкоди виникають через структуру організації – організаційні бар'єри. Розмір організації, фізична відстань між працівниками організації, спеціалізація робочих місць і діяльності, а також владні та статусні відносини є основними організаційними бар'єрами. Крім того, є бар'єри, створені міжособистісними стосунками між індивідами та групами, упередження як індивідів, так і груп, а також канали, які вони використовують для спілкування. Перешкоди для спілкування також виникають, коли відправник і одержувач не знаходяться на одній «хвилі». Це так само важливо для людського спілкування, як

і для радіозв'язку. На людському рівні перебування на одній хвилі передбачає спільний досвід. Тобто відправник може кодувати повідомлення лише в межах досвіду, який він пережив. Ось чому двом людям з абсолютно різних культур може бути часто важко, або навіть, інколи не неможливо спілкуватися між собою.

Існує шість типів комунікаційних бар'єрів (перешкод), зокрема:

1. Фізичні (гучна музика, фоновий шум, висока температура та вологість, погана вентиляція, вібрація, безсоння, погане самопочуття тощо);

2. Психологічні (система стандартів і цінностей, що лежать в основі та певною мірою контролюють дію або вираження будь-яких переконань, ставлення чи ідеї);

3. Культурні (коли представники різних культур розмовляють різними мовами, мають різні культурні переконання або використовують різні жести та символи для спілкування);

4. Мовні (лінгвістична перепона, яка заважає двом або більше людям розмовляти або розуміти один одного);

5. Гендерні (стереотипні уявлення, які люди мають щодо інших людей на основі їх статі);

6. Міжособистісні (фактори, що перешкоджають розмові в режимі реального часу, віч-на-віч або голос-в-голос, та не дозволяє отримати негайний зворотний зв'язок).

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- пошук та визначення перепон на шляху до ефективної комунікації;
- розробка і реалізація методів усунення таких бар'єрів;
- підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато чинників, що перешкоджають реалізації ефективної комунікації, основними з яких є:

1. Фільтрація (працівник говорить те, що воліє почути його керівник).
2. Вибіркове сприйняття (декодер краще сприймає ту інформацію, яка відповідає його потребам, цінностям, досвіду та іншим характеристикам).
3. Семантичні бар'єри (люди сприймають одні і ті ж слова по-різному).

Основними методами, що допомагають вирішувати такі проблеми, є:

- 1) поділ інформаційних потоків;
- 2) удосконалення фідбеку;
- 3) використання емпатії;
- 4) заохочення взаємної довіри;
- 5) спрощення способу передачі повідомлення;
- 6) розвиток здібностей ефективно слухати.

Отже, комунікаційний процес - це серія кроків, які беруть участь в успішній передачі ідеї, інформації чи повідомлення між відправником і одержувачем через фізичний або віртуальний канал зв'язку. Спілкування – це важлива діяльність у житті, яка полегшує багато речей. Проте, воно може бути неефективним через перешкоди, що можуть перервати потік інформації. Тому учасники комунікаційного процесу повинні вміти долати всі ці бар'єри за допомогою належних заходів, щоб підтримувати ефективний потік комунікації, який, безперечно, веде до підвищення ефективності та отримання позитивного результату організації. Процес комунікації в організації повинен бути реалістичним та мати чітку мету, без використання уявної або марної інформації для економії часу та ресурсів.

1.3. Формування системи комунікацій в організації

Управління комунікаціями (Communication management) стосується потоку інформації всередині компанії або між кількома компаніями. Воно зосереджене на плануванні та реалізації різних методів комунікації, які компанія використовує для взаємозв'язку зі своїми працівниками, споживачами, постачальниками, ЗМІ тощо. Внутрішнє чи зовнішнє управління комунікаціями відіграє життєво важливу та динамічну роль у будь-якій бізнес-моделі.

Таким чином, система комунікацій в організації (рис.1.9) охоплює такі взаємопов'язані елементи:

1. IC (Internal Communications) – система комунікації всередині компанії (наради, діловодство).

2. CCM (Customer Communications Management) – система управління комунікаціями з клієнтами.

3. PR (Public Relations) – відносини організації з громадськістю і іншими зацікавленими сторонами.



Рис. 1.9. Система комунікацій в організації

Джерело: розроблено автором

Вважається, що внутрішні комунікації, як правило, є обов'язком керівництва та HR-відділу. Але вони не обмежуються лише одним сегментом чи відділом, а стосується всієї організації. Оскільки немає двох однакових компаній, то для кожної характерні різні стратегії внутрішньої комунікації. Але, загалом, вона виконує такі завдання:

- обмін інформацією між працівниками;
- створення та реалізація комунікаційної стратегії;
- підтримка існуючих каналів комунікації та їх наповнення;

- підвищення залученості персоналу;
- наймання та звільнення працівників;
- допомога, підтримка, мотивування, контроль та оцінка персоналу;
- залагодження конфліктів та непорозумінь;
- формування згуртованості та позитивного клімату в компанії.

Корпоративна культура - це форма невербальної організаційної комунікації, яка являє собою сукупність цінностей, переконань, моралі та ставлень, що характеризують організацію та керують її діяльністю. Певною мірою культуру організації можна сформулювати в її заяві про місію чи баченні. Елементи корпоративної культури включають фізичне середовище організації, практику управління людськими ресурсами та трудові звички персоналу. Також вона відображається в ступені акценту на різних визначальних елементах, таких як ієрархія, процес, інновації, співпраця, конкуренція, участь громади та соціальна залученість.

Сукупність дій менеджера зі створення, реєстрації, руху, контролю виконання документів, формуванню справ, підготовки документів до зберігання називається – діловодством (рис.1.10).



Рис. 1.10. Система діловодства [16]

Нарада – це форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна комунікація між керівником та підлеглими.

Виділяють такі різновиди нарад:

- Інструктивна - передавання учасникам наради вказівок, завдань та розпоряджень, а також визначення термінів на їх виконання.
- Оперативна (5-хвилинка) – отримання інформації «знизу» про стан справ, прийняття оперативних рішень.

Для досягнення цілей інструктивної наради необхідно врахувати сукупність обов’язкових елементів (рис. 1.11).

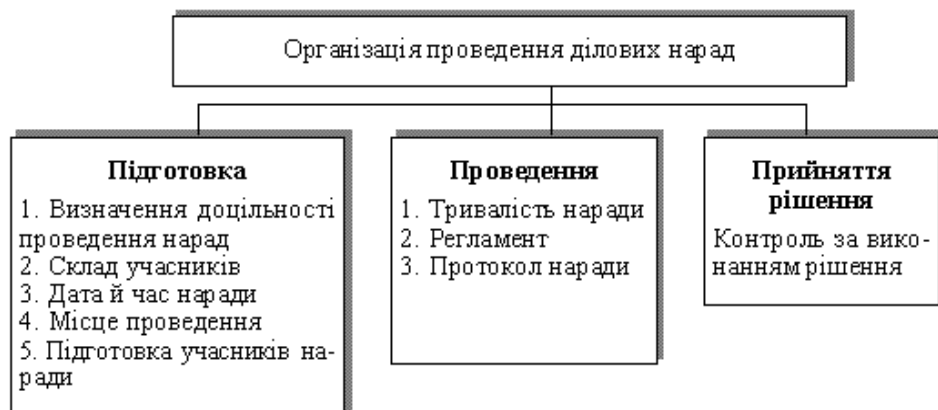


Рис. 1.11. Елементи організації та проведення нарад [15]

Кожна компанія має свою технологію ефективного проведення інструктивних нарад, хоч, загалом, існує три основні методи (див табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Технологія ефективного проведення зборів [15]

«Мозкова атака»	Нараду присвячують одній проблемі. За короткий період часу необхідно знайти якомога більшу кількість варіантів розв’язання проблеми, запропонованих учасниками без попередньої підготовки.
«Нарада без наради»	Керівник формулює у письмовому вигляді проблему, яка потребує колективного рішення. Збираються дані і вихідні матеріали, визначається коло учасників, їм надсилаються бланки із завданнями. Після чого учасники письмово викладають свою думку на тому ж бланку. Один із учасників, за призначенням керівника збирає заповнені бланки, опрацьовує їх та приймає рішення.
«Онлайн-нарада»	Поєднання можливостей телефонного чи відео зв’язку. Проводиться дистанційно та охоплює значно більшу кількість можливих учасників.

Мотивування – це внутрішні та зовнішні фактори невербальної комунікації, які стимулюють бажання та енергію людей, щоб бути постійно зацікавленими та відданими роботі, ролі або суб'єкту, або докласти зусиль для досягнення поставленої мети. Вона має відповідати двом вимогам: забезпечувати індивідуальні потреби працівника та сприяти досягненню організацією її цілей.

Для підвищення мотивації використовують такі елементи як матеріальне стимулювання праці і нематеріальне.

До матеріального належить:

- оплата праці (зарплата, премії та інші грошові виплати).
- стимули, які можуть бути перетворенні на гроші (пільгове харчування, оплата навчання, пільгове користування житлом, транспортом тощо).

Багато економістів та менеджерів вважають гроші та фінансові стимули важливими мотиваторами. Проте, нові дослідження показали, що найкращим і найпотужнішим типом мотивації є нематеріальна мотивація.

Серед нематеріальних стимулів можна виділити такі:

- Визнання (у формі слова похвали, поплескування по спині, подяки, нагороди, сертифікати, таблички тощо);
- Залучення (передбачає фізичне та психічне залучення людей до процесу прийняття рішень, що дає відчуття приналежності та досягнення);
- Статус (підкреслення соціального статусу людини і задоволення її потреб);
- Конкуренція: різні особи отримують певні завдання, і кожен намагається їх досягти швидше за інших. Можуть бути похвали, листи вдячності та фінансові стимули для тих, хто вперше досягає цих завдань. Конкуренція заохочує людей покращувати свою діяльність.

Хоч нематеріальна мотивація є найпотужнішим типом мотивації, проте менеджери повинні поєднувати два елементи мотивації. Ці два елементи орієнтовані на різних працівників і задовольняють різні потреби. Таким чином, це буде стимулювати працівників виконувати свою роботу продуктивніше.

У сучасному світі, в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, дуже важливим чинником управління та зокрема мотивування персоналу є оцінка

його ефективності.

Оцінка персоналу - це досить новий напрям в управлінні персоналом. З'являються все нові і нові методи оцінки, які враховують недоліки попередніх, вирішуються проблеми, які не змогли усунути існуючі методики, при цьому, з'являються нові завдання, вирішити які поки що не можливо. Оцінювання персоналу – це процес виявлення того, чи відповідає певним встановленим вимогам якості працівника, його трудова поведінка та результати діяльності. Вона може проводитися в будь-який момент часу, проте, як правило, проводиться щорічно, кожні півроку або щокварталу.

Дж. Стресс і Л. Сайлс класифікують методи оцінки персоналу на дві категорії: традиційні та сучасні.

До традиційних методів відносять: метод ранжування (рейтингу), парне порівняння, шкала оцінювання, примусовий розподіл, примусовий вибір, чек-лист, метод критичних ситуацій, графічної шкали; матричний метод, інтерв'ю та есе.

Сучасні методи оцінювання включають:

1. Метод МВО (Management by objectives) – керівники та підлеглі спільно визначають цілі, планують та організують свої подальші дії. Після цього вони обговорюють свій прогрес;

2. Метод КРІ (Key Performance Indicators) - це система оцінки персоналу, при якій керівник присвоює працівникам кожному з обраних показників вагу від 0 до 100. Якісні показники оцінюються по 100-бальною шкалою, а кількісні - за природною метричною. Після оцінки фактичного показника розраховується приватний результат працівника за формулою: $(\text{Норма} - \text{база}) \times 100\% = \text{результат} (\%)$;

3. Метод 360° – кожного співробітника оцінює він сам, колеги, керівник та підлеглі. Відповідно, ми отримуємо оцінку з різних площин трудової діяльності працівника;

4. Метод «Центр оцінки» - працівників просять взяти участь у ситуаційних вправах (грати певну роль, імпровізувати), це дає уявлення про особистість працівника (його етику, навички, тип темпераменту тощо);

5. Психологічна оцінка – кваліфіковані психологи проводять різноманітні тести

та поглиблені інтерв'ю для виявлення інтелектуальних, емоційних та інших рис працівника;

Загалом, інструментів оцінки є досить багато, і, в разі потреби, їх можна поєднувати, залежно від мети, яку компанія переслідує. Основне – розуміння для чого проводиться оцінка і організація її таким способом, аби вона була максимально прозорою, зрозумілою і комфортною для персоналу, і, що теж важливо, - не займала багато їхнього часу.

Управління комунікаціями з клієнтами допомагає покращити лояльність клієнтів, надати про них цінну інформацію та знизити витрати шляхом автоматизації процесів. Новітні технології спричинили до збільшення кількості каналів зв'язку. Насправді, в середньому, клієнт використовує 10 різних каналів для спілкування з компаніями. Це може бути через чат-боти, електронну пошту (часто автоматизовану), чати в реальному часі, SMS, телефонні дзвінки, друковані документи, соціальні медіа або веб-сторінку (включаючи посилання на інтерактивні документи та інформацію) тощо.

Для того, щоб здійснювати управління комунікаціями потрібні такі інструменти:

- Маркетингові дослідження (системний пошук, збір та аналіз отриманої інформації, що дозволяє приймати правильні рішення щодо виробництва і збуту продукції, її уявлення на ринку);
- Трансакційні дані (інформація, зібрана про кожну трансакцію, до складу яких входять такі показники як: філія, в якій відбулася трансакція, загальна сума доходу, витрати на доставку та податок);
- Кореспонденція (листування між окремими особами - фізичними або юридичними);
- Публікації (оприлюднення певної інформації від компанії);
- Аналітика (дослідження, з метою розроблення принципів і способів підготовки, прийняття і здійснення управлінських рішень, що є суспільно важливими);

- Інформаційні панелі (динамічні звіти в режимі реального часу, завдяки яким керівники можуть прослідкувати за визначеними показниками).

Таким чином, завдяки цим інструментам, організації мають змогу з легкістю отримати потрібну та актуальну інформацію, за допомогою якої можна задовольнити потреби своїх клієнтів.

Покращення комунікацій з клієнтами є доволі довгою та нелегкою мандрівкою. І різні компанії знаходяться на різних етапах цієї подорожі. Всього існує три основні етапи ССМ:

1. ССМ, очолене ІТ-відділами - характеризується зосередженістю на документах та відсутністю послідовності голосів по всіх каналах, і як правило, воно є швидше спонтанне, ніж ініціативне.

2. ССМ, очолене організаційними відділами - фокусується на актуальності спілкування з клієнтами, зацікавленості в аналітиці даних і нових каналах зв'язку, а також на тому, як створити згуртований обмін повідомленнями між ними. Потреби організації є первинною мотивацією.

3. ССМ, очолене СХ-відділами (Customer experience) - зосереджується на клієнтському досвіді, висуваючи на перший план потреби клієнтів та охоплює весь цикл взаємодії клієнта з компанією: сприйняття реклами, пошук інформації на сайті, оформлення і доставку замовлення, комунікацію зі службою підтримки, користування придбаним товаром тощо. Вагомою є кожна деталь, адже кожна взаємодія потенційного клієнта з компанією може зміцнити лояльність клієнта або, навпаки, підірвати імідж компанії. Таке управління є найефективнішим з усіх трьох, адже вся увага відділу зосереджується лише на комунікаціях з клієнтами.

Знання того, де знаходиться компанія, може допомогти керівникам зрозуміти, що потрібно зробити, щоб дійти до кінцевої мети.

Багато компаній спілкуються з клієнтами за допомогою різноманітних каналів. Програмне забезпечення ССМ бере всі комунікації з клієнтами та розміщує їх у єдиному поданні для легкого доступу. Підприємства використовують програмне забезпечення ССМ для надання послідовного обслуговування по всіх своїх каналах спілкування. Окрім отримання комунікації з клієнтами, вони можуть

використовувати програмне забезпечення ССМ, щоб відповідати клієнтам за допомогою готових фірмових шаблонів. Вихідні відповіді клієнтам також можуть бути автоматизовані та персоналізовані відповідно до потреб кожного клієнта.

Більшість програмного забезпечення СММ інтегрується з продуктами CRM, тому багато компаній вибирають використовувати як програмне забезпечення СММ, так і програмне забезпечення CRM. Це дозволяє організаціям зберігати єдине сховище для інформації та комунікацій з клієнтами.

Програма лояльності - це стратегія, яку компанії використовують для заохочення постійної лояльності клієнтів і довгострокових повторних операцій. Простіше кажучи, це спосіб залучити та утримати клієнтів, пропонуючи їм винагороди, які можуть включати купони, знижки, безкоштовні товари або розширений доступ до нових продуктів до їх офіційного випуску. Щоб отримати право на участь у програмі лояльності та її винагороди, клієнтів зазвичай просять зареєструвати свою особисту інформацію в компанії та надають унікальний ідентифікаційний номер або членську картку, яка використовується під час здійснення майбутніх покупок. Ініціюючи програму лояльності, можна вибрати з кількох систем. Кожна з них по-своєму ефективна, і питання лише того, що підходить тій чи іншій компанії та клієнтурі. Ось три, які варто розглянути:

1. Бальна система - найпоширеніша програма лояльності, де постійні клієнти заробляють певну кількість балів за кожен покупок. Потім їх можна використати для отримання винагороди у вигляді знижки, безкоштовного подарунка чи іншої спеціальної пропозиції. Незалежно від того, чи дорівнюють бали вартості в грошовій одиниці чи відсотку від покупки, важливо зберегти зв'язок між балами та винагородою простим і зрозумілим.

2. Рівнева система - тип програми лояльності, що призначений і створений для винагороди початкової лояльності клієнта, одночасно заохочуючи більше відвідувань і покупок. Наприклад, магазин або заклад може надавати невеликі винагороди у вигляді знижок або безкоштовних подарунків як основну пропозицію за участь у програмі. Тоді, щоб спонукати клієнтів повертатися, треба збільшувати

цінність винагороди, залежно від того як клієнти піднімаються за шкалою лояльності.

У той час як система на основі балів є короткостроковою, система на основі рівня є довгостроковою. Останній, як правило, працює краще для підприємств, які вимагають більшої відданості від клієнтів, як-от готельний бізнес, страхові компанії чи авіакомпанії.

3. Система з одноразовою передоплатою. Може здатися нерозумним стягувати з клієнтів початкову плату за участь у програмі лояльності. Зрештою, суть полягає в тому, щоб завоювати їх винагородами. Однак авансове стягнення комісії може бути корисним як для компанії, так і для клієнтів. Залежно від бізнесу, стягнення одноразової або щорічної комісії дозволяє клієнтам обійти типові бар'єри для покупки. Наприклад, Costco стягує щорічну членську плату, але її клієнти користуються політикою повернення, яка є однією з найбільш м'яких і щедрих серед оптових чи роздрібних продавців. Іншим прикладом є реєстрація та авансова оплата програми лояльності Amazon Prime, що надає клієнтам безкоштовну дводенну доставку їхніх замовлень.

Хоча лояльність клієнтів є цінною перевагою програми лояльності, це не єдина перевага. Якщо ваші клієнти зареєструються в програмі лояльності, вони нададуть важливу інформацію про свою купівельну поведінку. Таким чином компанії збирають інформацію про те, як їхні клієнти витрачають свої гроші. Щоразу, коли клієнт, який бере участь у програмі лояльності, робить покупку, його ідентифікатор лояльності з'являється в системі, що дає компанії зрозуміти, які продукти, послуги чи типи пропозицій є для них найбільш привабливими. Ці дані можуть допомогти компаніям у плануванні своїх маркетингових і продуктових стратегій і операцій.

Реклама - це спосіб спілкування та маркетинговий інструмент, який несе велику кількість повідомлень про товари чи послуги. Мета реклами полягає в тому, щоб охопити людей, які, найімовірніше, будуть готові платити за продукти або послуги компанії, і спонукати їх до покупки. Концепція реклами - це односторонній або єдиний спосіб комунікації, за допомогою якого бренди спілкуються зі своєю цільовою аудиторією через різні ЗМІ та маркетингові платформи. Для того, щоб

краще вибрати концепцію, необхідно перш за все визначити ціннісну пропозицію та, хто є цільовим клієнтом.

Для реклами можуть працювати будь-які засоби комунікації. До традиційних рекламних засобів відносяться газети, журнали, телебачення та радіостанції. Однак сьогодні рекламу розміщують майже скрізь і будь-де, зокрема використовуються: придорожні біл-борди, фасади будівель, веб-сайти, інформаційні брошури, банери, упаковка товару, транспорт, вікна та вітрини, спортивні арени, YouTube відео та соціальні мережі. Реклама є найкращим способом просування, оскільки вона розширює обсяги виробництва та реалізації будь-якого товару чи послуги.

Діяльність із PR (зв'язків з громадськістю) забезпечує правильний потік інформації між організацією та її громадськістю, яку також називають цільовою аудиторією. Зв'язки з громадськістю відіграють важливу роль у підтримці іміджу організації в очах її аудиторії та всіх інших зацікавлених сторін, які з нею пов'язані.

PR-спеціалісти часто контролюють процеси прийняття рішень на високому рівні, які формують щоденну роботу та цілі їх команди. Зокрема, вони виконують такі завдання:

- встановлення PR-стратегії компанії та її реалізація;
- спілкування із ЗМІ;
- оцінка публічного іміджу своєї компанії або клієнта;
- розробка прес-релізів;
- SMM та оформлення контенту для веб-ресурсів;
- написання промов;
- спілкування з партнерами, інвесторами та державними структурами;
- перегляд маркетингових матеріалів;
- відповіді на коментарі, публічні події та запити;
- розробка та реалізація антикризової стратегії в умовах змін;
- оцінка результатів стратегій.

Комунікація зі ЗМІ - багатоетапний процес, за допомогою якого організація, використовуючи технічні пристрої, докладно й швидко надсилає повідомлення

великій та неоднорідній аудиторії, задля створення та підтримки позитивного іміджу. Вона є невід'ємною частиною бізнесу, без якої діяльність буде обмеженою. До елементів комунікації із ЗМІ належать: листи, прес-конференції, статті, інтерв'ю, репортажі та новини, представлені у різних формах комунікаційного каналу.

Партнерство - це офіційна домовленість двох або більше сторін щодо управління та ведення бізнесу та розподілу його прибутків. Існує декілька видів партнерства:

1. Комерційне (одна сторона купує товар чи послугу іншої сторони).
2. Некомерційне (добровільна співпраця (бартер) і сприяння в просуванні продукту або послуги).
3. Обмежене (кожна зі сторін відповідальна виключно за раніше обговорені деталі).
4. Повне (кожна зі сторін відповідальна за всі аспекти і працює як єдине ціле).
5. Бізнес-об'єднання (короткострокове або довгострокове об'єднання різних компаній зі спільним інтересом).

Зв'язки з інвесторами (IR) – процес надання інвесторам та держструктурам точної інформації про справи компанії, які допомагають їм приймати обґрунтовані рішення щодо того, чи варто інвестувати в компанію. Особливу роль у IR відіграють річні звіти компаній. Тому PR-відділу компанії доцільно застосовувати фотографії, ілюстрації, схеми, діаграми, які можуть зробити річний звіт достатньо привабливим та зрозумілим для потенційного інвестора. Окрім річних звітів, до основних інструментів комунікації з інвесторами також можна віднести: телефонні дзвінки, прес-релізи, прес-конференції, road show (приватні зустрічі та публічні заходи), інтерв'ю, корпоративний сайт компанії, електронна пошта та інші види звітів.

Антикризові комунікації – це ініціатива, спрямована на захист репутації організації та підтримання її суспільного іміджу. Різноманітні фактори, такі як воєнні дії, пандемія, злочинні напади, державні розслідування, запити ЗМІ так чи інакше має вплив на будь-яку організацію. Компанії важливо відчуті ранні ознаки

кризи та застерегти працівників від негативних наслідків. Криза не тільки впливає на безперебійне функціонування організації, але й створює загрозу її бренду. Тому для кожної компанії потрібно намагатися бути гнучким щодо змін і вчитися швидко реагувати на будь-які кризи.

Система управління контентом (CMS) – це інструмент, призначений для керування вмістом онлайн-ресурсів, які спільно використовуються кількома людьми. Для підтримки цієї системи використовуються такі електронні комунікаційні канали як: веб-сайт, email, YouTube, Instagram, Twitter, Facebook, TikTok та інші соціальні мережі.

Завдяки вибору правильної контент-стратегії просувають компанію, підвищують впізнаваність бренду, залучають клієнтів, доносять до них цінність продукту і в кінцевому результаті мотивують придбати товар або замовити послугу. Контент-стратегія – це план створення і розміщення публікацій компанії на певний період часу.

Отже, система комунікацій охоплює спілкування як всередині компанії, так і назовні і сфокусоване на створення взаємозв'язку і розуміння між людьми.

Висновки до розділу 1

Комунікація – це основний процес, який передбачає передавання та точне відтворення двостороннього повідомлення, з метою досягнення цілей організації та її злагодженого функціонування.

Значення комунікацій у системі менеджменту передбачає підтримку політики та формування правил, які забезпечують засади для щоденної роботи організації, необхідних для досягнення мети, із її внутрішніми комунікаціями (IC), комунікаціями із клієнтами (CCM) та громадськістю (PR). І, безсумнівно, комунікація є центральною ланкою для всього процесу управління, адже є основним засобом, за допомогою якого люди отримують інформацію та обмінюються нею.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Нова Пошта»

У другому розділі роботи об'єктом дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Нова Пошта» – українська компанія, що заснована 19 січня 2001 року і забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. Свою діяльність компанія організовує через власні філії та відділення партнерів, що дозволяє збільшити географічне покриття без значних капіталовкладень у розширення мереж. Підприємство є юридичною особою з кодом ЄДРПОУ – 31316718.

Створенню «Нова Пошта» не передували серйозні ринкові дослідження і традиційні бізнес-процедури. У її засновників Володимира Поперешнюка і В'ячеслава Климова практично не було підприємницького досвіду, але було бажання йти від потреб клієнта – закрити його зрозумілу, але поки ще не вирішену «біль». Все почалося з банального транспортування товарів: сім'я Володимира займалася виробництвом кондитерських виробів, і робота майбутніх партнерів по «Нова Пошта» полягала в перевезенні солодоців з одного міста в інший. На той момент компанія конкурувала не з іншими експрес-доставками (таких на українському ринку тоді не існувало), а з провідниками поїздів і водіями міжміських «Ікарусів».

Сьогодні компанія «Нова Пошта» надає клієнтам повний спектр логістичних і пов'язаних з ними послуг. У групу входять такі українські та іноземні компанії як: «Нова Пошта», «Новапей» і «Нова Пошта Глобал».

«Нова Пошта» – поштово-вантажна компанія, що надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як найдрібніші посилки, так і великі вантажі до відділень, поштоматів та безпосередньо за адресами. Це дає змогу багатьом підприємцям створювати і розвивати свій бізнес не тільки в Україні, а й за її межами. Мережа компанії налічує більше 9300 відділень по всій Україні, 5

інноваційних терміналів (оснащені автоматизованим обладнанням нідерландської компанії Vanderlande) та понад 11000 поштоMATів, а кількість відправлень за 2020 рік перевищила 300 млн. посилок та вантажів.

«Новапей» - небанківська фінустанова, що має власну міжнародну платіжну систему NovaPay, в межах якої здійснюються перекази коштів.

«Нова Пошта Глобал» - міжнародна партнерська мережа, яка надає клієнтам послуги з експрес-доставки не тільки в Україні, а й за кордоном. Саме в 2014 році «Нова Пошта» вирішила почати свою міжнародну експансію та відкрила компанії в Грузії та Молдові. У 2015 році з метою ефективного управління, а також для розроблення майбутньої моделі міжнародної мережі на засаді отриманого досвіду в компанії був створений бізнес-напрямок «Nova Poshta Global». Нині «Нова Пошта Молдова» - лідер ринку експрес-доставки в Молдові, адже доставляє посилки та вантажі по всій території країни за 1 день.

Основна діяльність – це послуги, що забезпечують основний процес доставки відправлення від Відправника до Одержувача за усіма технологіями доставки, такими як:

- Відділення – Відділення;
- Відділення – Адреса;
- Адреса – Адреса;
- Адреса – Відділення;
- «Відділення–ПоштоMAT»;
- «Адреса–ПоштоMAT»;

Кожна технологія доставки включає в себе такі сервіси:

1. Безкоштовне зберігання протягом 7-ми календарних днів;
2. Пакування документів і дрібних відправлень (до 1 кг);
3. Оглядання відправлення (перспектива перевірити відправлення у відділенні компанії за умови внесення оголошеної вартості цього відправлення);
4. Завантаження/розвантаження (передбачає надання допомоги вантажників під час завантаження чи розвантаження відправлень у відділеннях компанії «Нова Пошта»);

5. Інформування (про відправку, прибуття, зберігання у відділенні, поштомоті або кур'єрську доставку).

Додаткові послуги - послуги, які задовольняють неосновні клієнтські потреби
До таких послуг компанії входить:

1. Модуль доставки для інтернет-покупок (можливість завантаження онлайн-замовлення клієнтів із торгових майданчиків та інтернет-магазинів у бізнес-кабінеті «Нова Пошта»);

2. Змінювання даних в Експрес-накладній (відправник (фізична особа або представник юридичної особи) може змінювати в ЕН інформацію, яка була вказана при оформленні відправлення);

3. Автоматичне повернення посилки (передбачає автоматичне повернення відправлення, що зберігалось у відділенні компанії згідно встановлених індивідуальних строків зберігання);

4. Зберігання (послуга передбачає зберігання відправлення у відділенні Нова Пошта 30 (тридцять) календарних днів. Перший день зберігання – це наступний календарний день після дня прибуття відправлення у відділення одержувача);

5. Доставка персонально в руки (видача посилки лише особі, яка зазначена як «Одержувач» згідно відповідної ЕН);

6. Доставка в часові інтервали (своєчасна та надійна доставка відправлень у зручний для одержувача інтервал часу);

7. Зворотна доставка документів (повернення відправнику документів, які завчасно погоджено з одержувачем);

8. Переадресування (зміна адреси вже оформленої посилки в межах одного населеного пункту);

9. Підйом на поверх (на адресу одержувача);

10. Підбір пакування (розміщення посилки в найбільш придатний вид упаковки, який забезпечить його надійне переміщення, зберігання та захист);

11. Контролювання підпису документів (відправник може отримати документи, які були підписані одержувачем під контролем працівника компанії);

12. Передача посилок за реєстром (швидка та зручна можливість оформити та передати велику кількість відправлень);

13. Одержання посилок за реєстром (швидка та зручна можливість отримати велику кількість відправлень);

14. Пункт прийому відправлень на території клієнта (розміщення відділення «Нова Пошта» на території Клієнта та забезпечує процес прийому-передачі його відправлень);

15. Пункт передачі (відправник може залишити посылку у будь-якому відділенні «Нова Пошта» з подальшою її передачею адресатові у цьому ж відділенні);

16. Самообслуговування (відправник має можливість самостійно оформити відправлення без допомоги оператора відділення та залишити їх в зоні самообслуговування для подальшого транспортування);

17. Pick-up сервіс (клієнт має змогу безкоштовно відправити свою мобільну техніку торгової марки Samsung в авторизований Сервісний центр «Samsung» на гарантійний або негарантійний ремонт, передаючи його операторові відділення та виявляючи бажання скористатися цією послугою);

18. Direct E-commerce (пряма доставка з найпопулярніших інтернет-магазинів (iHerb, Polystyles, AliExpress));

19. Nova Poshta Shopping (легка доставка товарів в Україну з онлайн-магазинів США, Великобританії та Польщі за принципом форвардингу, завдяки якому можна замовити товар без посередників та отримати повний супровід по замовленню, включно з доставкою).

Організаційна структура компанії – лінійно-функціональна. Структура складаються з лінійних підрозділів (відділень), що виконують основну діяльність, і функціональних підрозділів, що реалізують функції управління в масштабах всієї організації (планування, фінанси, маркетинг, кадри тощо). За прийняте рішення цілком несе відповідальність лінійний керівник, тому безладдя, властиве функціональній структурі, в даному випадку не відбувається.

В Новій Пошті переважає молодий колектив від 20-30 років (53%). Співвідношення чоловіків та жінок становить 66% та 34% відповідно.

Генеральний офіс знаходиться у Києві. Його підлеглими є головні офіси кожної області України та окрім того він перевіряє діяльність кожного відділення. Більшість частина відділень (близько 70%) є так званими «франшизами» або як називає сама «Нова Пошта» - «бізнес-партнери». Проте, по факту, умови співпраці є більш схожими саме до франшизи. На думку багатьох бізнес-партнерів, «Нова Пошта» ніколи б не досягла таких результатів, якби не їх співпраця. Адже компанія не володіла такою кількістю капіталу, щоб мати можливість створити стільки відділень по всій Україні.

У 2016 р. компанія увійшла до рейтингу топ-5000 європейських компаній, що демонструють найшвидший темп розвитку.

У лютому 2020 р. «Нова Пошта» створила підрозділ, який відповідає за розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій групи та її компаній.

Група «Нова Пошта», за відомостями Державної фіскальної служби, входить до ТОП-100 найбільших платників податків в Україні. За 2020 рік вона перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 5 млрд. грн. податків і зборів.

Окрім того, компанія є соціально відповідальною, адже розвиває ряд соціальних та екологічних проектів. Наприклад, «Nova Poshta Humanitarian» з 2014 року доставляє посилки для волонтерів, з моменту запуску проекту було доставлено понад 18 тис. тонн вантажів. На своїх робочих місцях, компанія наполегливо впроваджує збір вторинної сировини. А також активно підтримує бігову культуру в Україні і проводить марафони в українських містах.

У липні 2022 року, «Нова Пошта» разом із благодійними фондами та організаціями відправили близько 25 тис. гуманітарних вантажів.

Компанія провадить свою діяльність відповідно до вимог українського законодавства та законодавства інших країн, де прямо або опосередковано здійснює бізнес. Відкритість і чесність у відносинах – основний критерій оцінки дій компанії при сплаті податків до бюджету, виплаті грошової винагороди персоналу, створенні належних умов праці, укладенні угод та побудові операційних процесів.

Надання послуг включає виручку від доставки посилок і вантажів. Компанія як правило задовольняє свої зобов'язання щодо виконання в момент доставки посилок і вантажів клієнтам. Як правило, оплата послуг компанії здійснюється в момент відправлення або отримання посилок і вантажів клієнтом. Також присутній роялті, який включає дохід від послуг користування торговою маркою партнерами, яке залежить від вантажообігу їх відділень.

Фінансові результати роботи «Нова Пошта» за 2021 рік (табл.2.1) є відображенням діяльності компанії.

Таблиця 2.1

Фінансові результати «Нова Пошта» за 2020-2021 рік [17]

Показник (тис. грн.)	2020 рік	2021 рік
Чистий фінансовий результат (прибуток)	991 292	2 600 320
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16 902 857	20 843 502
Собівартість	-13 293 349	-17 002 848
Адміністративні виплати	-1 469 141	-1 923 703
Інші операційні доходи/витрати	1 204 517	-306 011
Інші фінансові доходи/витрати	154 292	1 183 993
Податок на прибуток	-98 850	-194 613

Основними перевагами, які компанія використовує в межах конкурентного середовища є: доступність, простота використання сервісів, мобільність, мережеве покриття, оперативність, безпека та ціна сервісів.

В загальному, компанія прагне до того, щоб найближчими роками «Нова Пошта» стала для українців улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно і з задоволенням, а також рекомендують іншим. Компанія постійно працює над удосконаленням сервісу задля того, щоб кожен контакт клієнта з компанією залишав по собі тільки позитивний фідбек. Вона продовжує розширювати перелік послуг як для доставок всередині країни, так і для міжнародних відправлень, і впроваджує digital-інструменти, які вже добре показали себе в Україні.

2.2. Аналіз системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Нова Пошта»

Корпоративна культура «Нова Пошта» є яскравим відображенням індивідуальності компанії.

Місія компанії – легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього впроваджуються нові продукти та сервіси, згідно з міжнародними стандартами і найкращий світовий досвід.

Одним із пріоритетів «Нова Пошта» є задоволеність клієнтів, саме тому якість та швидкість послуг завжди на I місці в цінностях компанії. У своїй діяльності «Нова Пошта» дотримується таких принципів (див. рис. 2.1):



Рис.2.1. Принципи діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Реалізація принципів, місії та цінностей компанії є спільною повсякденною роботою всіх працівників: від членів Наглядової Ради до фахівців. Репутація та авторитет компанії – здобуток кожного, хто працює у компанії.

Правила етики «Нова Пошта»: гуманізм, милосердя, співчуття, чесність та взаємоповага.

Щодо айдентики (рис. 2.2), то в «Нова Пошта» наявний власний логотип, кольори (червоний і білий) та фірмові елементи (одяг, упакування, бланки тощо).



Рис. 2.2. Айдентика «Нова Пошта» [5]

«Нова Пошта» активно використовує інноваційні методи управління, ставлячи основний акцент на управлінні кар'єрою (сприяє розвитку та кваліфікаційному росту персоналу). Адже, навіть, при створенні компанії, власники ставили перед собою головне завдання – створити висококваліфікований персонал. Внаслідок чого було створено три корпоративних університети для лінійних працівників і операційних менеджерів, для фахівців і менеджерів середньої ланки і для малих підприємців, та для клієнтів. Всі вільні ресурси компанія витрачає на покращення бізнес-освіти як працівників, так і клієнтів.

Так як «Нова Пошта» прагне надавати своїм клієнтам високоякісний сервіс, то персонал є однією із ключових цінностей.

Як сказав один із власників компанії В. Поперешнюк: «На роботу потрібно брати людей, які знають і вміють більше ніж ти. А найголовніше тих, у кого є досвід вирішення завдань, які перед ними стоять».

Компанія є одним із найбільших в Україні роботодавців, наразі в компанії працює більше 30 тис. осіб: в центральному офісі, поштових відділеннях (базовий структурний підрозділ) та обласних складах (сортувальних центрах).

В центральному офісі наявні багато різних відділів: маркетинговий, фінансовий, антикризовий, PR, HR, відділ комунікацій та інші.

У поштових відділеннях виділяють 8 основних груп працівників (рис.2.3):

- Оператор (поштового відділення та call-центру);
- Кур'єр;
- Вантажник;
- Водій;
- Керівник;
- Експедитор;
- Бухгалтер;
- Прибиральник.



Рис. 2.3. Загальний розподіл працівників «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Обов'язками працівників «Нова Пошта» є:

- знати і виконувати законодавчі та інші нормативні акти з питань охорони праці та протипожежної безпеки за своїм фахом;
- дбати про особисту безпеку та здоров'я, про безпеку працівників, що працюють поряд;

- знати й виконувати вимоги інструкцій та інших локальних нормативних документів за фахом, знання яких вимагає функціонал;

- проходити у встановленому порядку навчання, попередні та періодичні медичні огляди, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту

Працівники, що працюють в компанії зазвичай надійні, високопрофесійні, небайдужі та спрямовані вперед. Основою комунікацій в компанії є повага, чесність та відкритість, а помилкою – це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до підлеглого. Дисципліна і виконання зобов'язань – частина культури компанії. Вона є і місцем самореалізації професіоналів, і компанією для старту кар'єри.

Умови працевлаштування є прозорими та справедливими. Компанія сприяє всесторонньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації своїх працівників. Жодного працівника компанії не можуть звільнити з роботи, позбавити пільг, понизити, турбувати чи піддавати дискримінації за чесне ініціювання питань, що стосуються протиправної поведінки як керівництва, так і будь-якого із працівників. Інформування вважається чесним та справедливим, якщо працівник думає, що його дані правдиві та точні.

Забороняються залякування або інші дії, які суперечать законам та морально-етичним стандартам (тиск, приниження, пліткування, переслідування тощо). Також, неприпустимі наступні дії: усні та письмові коментарі або «жарти» на тему релігії, раси, етнічної приналежності, статі або віку; фізичні або сексуальні залицяння або прояви; погрозливі жести або вислови насильницького характеру; погрози застосувати насилля. Їх джерелом можуть бути колеги, начальники, постачальники, підрядники або клієнти. Кожен несе відповідальність за дотримання взаємоповаги на робочому місці. Діє політика відсутності каральних заходів, якщо працівник ініціює питання, що стосуються протиправної поведінки.

Компанія прагне належно використовувати та захищати ресурси, які перебувають під її контролем. Ресурсами компанії є майно, інформація, грошові кошти, об'єкти інтелектуальної власності, обладнання, що використовується працівниками в процесі виконання трудових обов'язків. Використання в особистих

цілях телефонів, принтерів, сканерів, корпоративної техніки чи аналогічного обладнання допускається лише у виключних випадках, якщо це не є зловживанням, не перешкоджає виконанню посадових обов'язків, не пов'язане з незаконною діяльністю і не призводить до додаткових витрат.

Також, у Новій Пошті намагаються протидіяти корупції, хабарництву та протиправному збагаченню. Компанія прагне завжди діяти на користь власних інтересів та уникати будь-яких конфліктів всередині компанії. З метою запобігання конфлікту інтересів працівники зобов'язані:

- діяти на користь і в інтересах «Нова Пошта»;
- уникати будь-яких конфліктів інтересів та запобігати їх виникненню під час виконання посадових обов'язків;
- у разі виникнення конфлікту інтересів або можливості такого конфлікту, дотримуватися гідної поведінки, діяти згідно зі своїми посадовими обов'язками та звернутися за допомогою у вирішенні ситуації до свого безпосереднього керівника.

Щодо інформаційної гігієни своїх співробітників, то «Нова Пошта», на постійній основі, проводить навчання для всіх працівників, незалежно від посади, для того, щоб правильно визначати джерела інформації, яким можна довіряти, та розпізнавати поширені способи викрадання персональних даних. Згідно з дослідженнями USAID, лише 3% українців можуть розпізнати неправдиву інформацію, хоча 1,5% з них думає, що вміє це робити.

Успіх ділової стратегії в компанії залежить від лояльних та задоволених клієнтів – як юридичних, так і фізичних осіб. Кожен працівник, незалежно від того, працює він у відділенні, на терміналі чи в офісі підтримки, завжди має бути готовим допомогти клієнтові, якщо виникають будь-які труднощі. Компанія бореться за високу якість послуг і безсумнівно чудове обслуговування. Клієнт завжди має отримати обіцяну послугу за обіцяною ціною. Всі працівники мають знати та виконувати політику, стандарти та процедури компанії, якими забезпечується рівень сервісу компанії. Неправильні відомості про продукти та послуги «Нова Пошта» можуть зашкодити іміджу компанії, поставити під загрозу лояльність та задоволеність клієнтів та призвести до судових спорів.

Якщо говорити про *діловодство* компанії, то воно є доволі оперативним, високоякісним та слідує актуальним тенденціям в цій сфері, а саме переважає електронна форма ведення документації (безпаперова технологія комунікації).

Підприємство ТОВ «Нова Пошта» діє на основі статуту та виписки з ЄДРПОУ, яка містить у собі: ідентифікаційний код, місцезнаходження, дату реєстрації та взяття на облік, ПІБ, дані про основний вид економічної діяльності тощо.

Товарний знак (логотип) зареєстрований головою Державної служби інтелектуальної власності України та має свідоцтво на знак для товарів та послуг, в якому наявне зображення знаку, кольори, дата реєстрації та закінчення строку дії документу, хто володіє товарним знаком тощо.

Крім статуту, виписки та свідоцтва про товарний знак, до установчих документів компанії належить витяг з реєстру платників податку на додану вартість.

Основними необхідними документами для співпраці з компанією «Нова Пошта» є:

- Умови надання послуг (загальні положення, основна послуга, вимоги до габаритів та ваги відправлення, вимоги до пакування відправлення, заборонені до транспортування відправлення, оголошена вартість відправлення, розрахунок ваги і вартості послуг, необхідна інформація для оформлення відправлення, умови прийому відправлення у відділенні, умови забору відправлення на адресі відправника, умови одержання відправлення у відділенні, умови доставки відправлення до адреси одержувача, умови доставки та отримання відправлення в поштоматі, додаткові послуги, сервіси);
- Стандарт якісного пакування (загальні положення, пакування документів, посилок, вантажів, шин/дисків, палет, та якісне маркування відправлень);
- Умови отримання відправлень (для фізичних та юридичних осіб);
- Публічний договір про надання послуг з організації перевезення відправлень (терміни та визначення, загальні положення, предмет договору, права та обов'язки сторін, особливі умови, вартість послуг та порядок розрахунків, відповідальність

сторін, обставини непереборної сили, строк дії договору, порядок вирішення спорів, прикінцеві положення, місцезнаходження та реквізити експедитора);

- Бланк заяви (на зміну даних в ЕН, відновлення номеру ЕН, переадресування відправлення, повернення відправлення, пошук документації);

- Бланк довіреності на отримання відправлення;

- Бланк претензії (для споживачів-фізичних осіб, юридичних осіб та ФОП);

- Правила використання Бізнес-кабінету, мобільного додатку та прикладного програмного інтерфейсу (загальні положення, реєстрація користувача, права та обов'язки сторін, відповідальність сторін, застереження про конфіденційність та інші умови);

- Ліцензійна угода про використання АРІ (визначення термінів, предмет договору, права сторін, права інтелектуальної власності, гарантії, відповідальність, строк дії, інші умови, реквізити та місцезнаходження ліцензіара);

- Політика Безпеки Дорожнього Руху (загальні положення, мета політики в сфері БДР, мета цілей з БДР, заява про політику підприємства в сфері безпеки дорожнього руху та забезпечення підприємства);

- Адреси та контакти органів захисту справ споживачів (по всій Україні);

- Витяг з ЄДРПОУ;

- Інформація про гарячу лінію;

- Додаток 1 (перелік вантажних відділень по всій Україні);

- Додаток 2 (міста та населені пункти, в яких діє тариф «Локал»);

- Тарифи на додаткові послуги;

- Тариф «Відправлення»;

- Тариф «Локал Експрес»;

- Тариф «Палетований вантаж»;

- Тариф «Пункт передачі»;

- Тариф «Шини та диски»;

- Політика в сфері якості (з сертифікатом ISO 9001:2015).

Для співпраці «Нова Пошта» з її бізнес-партнерами (фізичними особами підприємцями та юридичними особами) потрібні такі документи як:

- Договір про надання послуг з організації перевезення відправлень;
- Заява про приєднання (до договору про надання послуг з організації перевезення відправлень);
- Картка бізнес-клієнта. Умови та правила користування;
- Пам'ятка для клієнтів: Як оформити довіреність на співробітників компанії.

Окрім того, існують такі супровідні документи: договір для юридичних осіб, бланк інвойсу для юридичних осіб, бланк заяви в митницю для заповнення, список необхідних документів для імпорту та експорту з України для юридичної особи (комерційний інвойс, вантажно-митна декларація, документ, що підтверджує походження та вартість товару тощо), заява на повернення, переадресування чи зміну даних міжнародного відправлення, бланк претензії на міжнародну доставку для юридичних осіб та ФОП, і експертна оцінка GPS-трекеру.

Для працівників в компанії наявні такі документи як:

- Колективний договір;
- Посадові інструкції;
- Заява на вступ «Нова Пошта/НоваПей»;
- Заява на вступ «НП Глобал»;
- Заява на вступ «НОВОБОКС»;
- Заява на вступ «НП Центр»;
- Заява на вступ «НП Діджитал»;
- Заява на матеріальну допомогу;
- Звернення до профспілки (розшифрування заробітної плати, питання щодо відпусток, консультації, догани, лікарняні, преміювання тощо);
- Пояснювальна записка;
- Інші види документів.

НоваПей, у співпраці з Дія, запровадила цифрову трансформацію у відділеннях «Нова Пошта» та забезпечила понад 15 тис. операторів (касирів)

кваліфікованими електронними підписами, завдяки чому пришвидшиться процес обслуговування клієнтів.

Згідно із законом, працівники зобов'язані кожного дня у відділенні супроводжувати документацію за касовими операціями. Для цього кожен документ (касові ордери та книги) спочатку потрібно роздрукувати, потім підписати, тоді правильно зшити та передати на зберігання до архіву на 5 років. Тепер же завдяки електронному підпису оператори не витрачають на це час, а швидко підписують внутрішні касові документи в цифровому вигляді у режимі реального часу. Таким чином, на кожному документі касир заощаджує до двох хвилин, а сумарно за день - до 40 хвилин, а отже в нього з'являється більше часу на обслуговування клієнтів.

«Ми продовжуємо прямувати шляхом інноваційності, технологічності та безпеки, щоб вдосконалювати якість обслуговування клієнтів. Цифрові технології все більше входять у кожен галузь нашого життя. Зараз в межах стратегії paperless ми надали операторам-касирам електронні підписи та підготували пов'язаний з цим новий процес, що допоможе зекономити час на паперовій роботі, а отже – швидше обслужити наступного клієнта. Економічний ефект від впровадження проєкту – понад 4 млн грн на рік. Це якраз ті затрати, що йшли на папір, логістику, зберігання, контроль та обробку паперових документів. Крім того, є й користь з екологічної сторони – щороку ми будемо заощаджувати понад 13 тис. пачок паперу, а це приблизно 560 врятованих дерев», - говорить Андрій Кривошاپко, CEO НоваПей [5].

«Нова Пошта» має перед собою ціль – максимально перестати використовувати паперові документи, оскільки в масштабах величезної компанії це чималі ресурси.

Досліджуючи *технологію проведення нарад* в компанії, можна виділити такі основні:

- інструктивна ранкова нарада (під час якої керівник відділення дає своїм підлеглим вказівки та завдання на день).

- оперативна нарада в кінці робочого дня (працівники звітують керівникові про виконані ними завдання та результати роботи, а також перевіряється наявність упакувань та чи є потреба в їх закупівлі).

- незапланована термінова нарада (стосовно різноманітних конфліктних ситуацій, які могли виникнути на робочому місці);

- інструктивна або оперативна онлайн-нарада між керівниками;
- щорічна звітна нарада (конференція) серед голів обласних осередків;
- нарада-тренінг.

Щодо *методу оцінювання персоналу*, то зазвичай компанія використовує метод чек-листу (контрольний список, який складається з тверджень «так» - 2 бали чи «ні» - 0 балів). Його заповнюють так звані «таємні клієнти», які зголошуються робити «тихі» перевірки, після чого вони відповідають на різноманітні питання, підготовленні керівниками партнерського відділення компанії, в письмовій формі. Щоб знати, які саме працівники справляються чи не справляються зі своєю роботою, «таємний клієнт» вказує дату свого відвідування, а інколи навіть називає імена працівників (так як вони вказані на бейджах). Цей чек-лист (рис.2.4) складається з таких категорій:

- Операційні стандарти (зовнішній вигляд відділення, оцінка інтер'єру);
- Відправка вантажу;
- Отримання вантажу;
- Суб'єктивні враження.

Щодо зовнішнього вигляду компанії, перед «таємним клієнтом» ставляться такі питання: «чи зручно розташоване відділення», «чи адреса на сайті компанії та в онлайн-картах вказана вірно», «чи відділення забезпечене паркувальними місцями», «чи вікна чисті та непошкоджені», «чи є на вході сходи та чи має він рейки для коляски», «чи біля відділення наявна урна» тощо.

В підкатегорії «Оцінка інтер'єру відділення» запитують: «чи працюють лампи», «чи наявні в клієнтській зоні неприємні запахи», «чи приміщення прибране та охайне», «який технічний стан підлоги, стін, стелі та меблів», «який зовнішній вигляд у співробітників», «чи наявна зона самообслуговування» та інші.

Категорія «Відправка вантажу» має такі питання як: «чи спілкується працівник українською мовою», «чи співробітник дружелюбний та ввічливий», «чи звертають працівники увагу на клієнта відразу», «чи перейшов співробітник на ваше прохання на російську мову», «чи використовує співробітник нецензурну лексику, жарти, сленг чи суржик», «чи реагує співробітник на будь-які питання, зауваження та прохання максимально швидко в межах своєї компетенції» тощо.

«Отримання вантажу» включає майже такі питання як і категорія «Відправка вантажу», проте ще додатково має такі: «чи оператор попросив вас назвати номер накладної та чи провів ідентифікацію отримувача», «чи співробітник повідомив про необхідність оплати доставки», «чи працівник видав вам відправлення дбайливо та обережно» тощо.

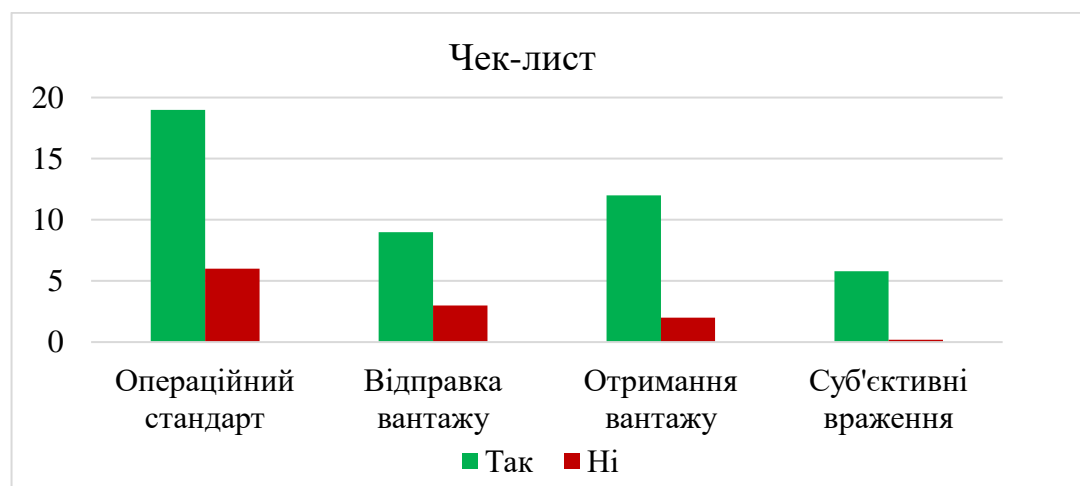


Рис. 2.4. Результати чек-листу «Нова Пошта», 2022 р.
Джерело: розроблено автором на основі Додатку А

Остання категорія – «Суб'єктивні враження» оцінюється від 1 до 10 балів і включає питання про: ввічливість та доброзичливість, компетентність персоналу, швидкість обслуговування, активність та націленість на продаж, зручність та комфорт для покупця, порівняння з конкурентами (див. дод. А).

Отже, провівши дослідження (побувавши «таємним клієнтом» в одному з відділень), ми сформуваємо такі результати (рис. 2.3): загальна кількість «так» - 55 тверджень (110 балів), а «ні» - 11. Це означає, що працівники в даному відділенні чудово виконують свої обов'язки, майже ідеально. Звичайно є певні моменти, над якими потрібно попрацювати, але можна впевнено сказати, що працівники

досліджуваного відділення «Нова Пошта» доволі старанні, компетентні та заслуговують нагород.

Компанія приділяє велику увагу *мотивації персоналу*. Матеріальна мотивація в цій справі - обов'язкова, але аж ніяк не достатня умова. Тому компанія, в якості мотивування, використовує систему КРІ (фінансову та нефінансову систему оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей).

Дуже часто компанія «Нова Пошта» мотивує своїх працівників у формі преміювання. Премія - це фінансова винагорода, що перевищує звичайні платіжні очікування його одержувача. Вона може надаватися як працівникам початкового рівня, так і керівникам вищого рівня. І кожний працівник «Нова Пошта» повинен виконати певну умову, щоб отримати премію.

Таблиця 2.2

Умови отримання премії для працівників «Нова Пошта» [5]

Назва посади	Умова
Керівник та бухгалтер	Безпомилковість, ініціативність
Оператор	Вміння швидко, ввічливо та ефективно обслуговувати клієнтів. Задоволеність клієнтів
Вантажник	За день розвантажувати та завантажувати велику кількість посилок. Швидкість та акуратність
Кур'єр, водій та експедитор	Швидкість, безпечне перевезення посилок та задоволеність клієнтів
Водій, експедитор	Швидкість та безпечне перевезення посилок
Прибиральник	Самоорганізація, якість та відповідальність

Крім системи преміювання, компанія задовольняє потреби своїх працівників у безпеці (забезпечує працівників повним медичним страхуванням). Кожен співробітник, незалежно від посади, після року роботи в компанії отримує страховку. Зараз медичною страховкою охоплено близько 17 000 співробітників «Нова Пошта». Ліміт страхової відповідальності на дату підписання договору страхування складає більше 1,5 млрд. грн. Також компанія бере на себе виплату всіх податків, що складають 19,5% від вартості страхування. З погляду компанії, стратегії, що спираються на принципи сталого розвитку, в регіонах, де якісне медичне обслуговування не скрізь доступне, така підтримка для працівника

результативніша, ніж самостійні пошуки клініки, лікарів та медикаментів.

В компанії існує і матеріальна допомога, яка надається працівникам, що є членами Всеукраїнської професійної спілки працівників ТОВ «Нова Пошта» та щомісячно сплачують членські внески. Вона видається на такі потреби як: одруження, народження дитини, на літній відпочинок дітей у дитячих таборах, на ювілей 50-55-60 років, на поховання близького родича, на лікування себе або родичів 1-го ступеня споріднення (батьки, чоловік/дружина, діти) та на оздоровлення учасника бойових дій. У 2021 році було видано матеріальну допомогу 692 особам на загальну суму - 1 479 487 грн.

Також, щоб мотивувати власники «Нова Пошта» приділяють багато уваги навчанню та розвитку персоналу. Процес навчання має відбуватися в порядку «Практика – теорія – практика».

У компанії виділяють такі шляхи отримання нових знань: курси, конференції; виставки, прочитання книг, перегляд фільмів; спілкування та МВА.

Перш ніж мотивувати своїх членів команди, менеджери повинні мотивувати себе. Адже відсутність самомотивації, не тільки перешкоджає особистій продуктивності, але й впливає на продуктивність всіх членів команди. На самостійно вмотивованих менеджерів зазвичай впливають їхні походження, цінності, освіта та особистісні якості.

Ставлення до мотивації з точки зору власників «Нова Пошта»:

Таблиця 2.3

Чинники мотивації власників «Нова Пошта» [5]

Чинник	Бачення власників «Нова Пошта»
Ставлення до недоліків	«Недоліки виступають лише рисами, які потрібно розвивати і покращувати. Найбільший недолік людини - лінивість, з яким потрібно увесь час боротися»
Ставлення до помилок	«Помилка – це лише одна зі спроб. Для того, щоб чогось досягти, потрібно робити багато спроб. Якісь з них будуть успішними. Головне не здаватись і пробувати щось нове»
Те, що найбільше мотивує	«Перемога і прагнення досконалості – це найбільші мотиватори»
Найулюбленіше в роботі	«Отримувати захоплені відгуки від клієнтів та вирішувати складні завдання, в результаті яких ти отримуєш максимальне задоволення»

Отже, очевидною метою оцінювання працівників є вимірювання ефективності їхньої роботи. Кожній організації це може знадобитися із кількох причин: щоб переконатися, що працівники працюють до необхідного стандарту, щоб визначити, які працівники працюють найкраще і, отже, мають право на отримання премій, підвищення зарплат та інших винагород та для вирішення проблем ефективності, де це необхідно.

2.3. Дослідження комунікацій з клієнтами ТОВ «Нова Пошта»

Тепер пропоную оглянути такий елемент системи комунікацій в організації як «Комунікації з клієнтами».

«Нова Пошта» про клієнтів: «Ми працюємо, щоб зробити життя мільйонів людей кращим, доставляючи радість, піклування, любов, мрії... Ми завжди ретельно і пунктуально виконуємо дані клієнтам обіцянки. Ми реагуємо на будь-яку їхню потребу – для нас природньо допомагати. Усмішка – ознака нашого ставлення до клієнта» [5].

В програмному забезпеченні ССМ «Нова Пошта» наявний «Центр підтримки клієнтів», який містить такі пункти:

- Відповіді на часті запитання («Оформити заявку на забір з адреси», «Дізнатись місцезнаходження відправлення», «Адреси та графік роботи відділення»);
- Надіслати відправлення («Чи необхідні якісь документи, щоб надіслати відправлення?», «З якими максимальними розмірами та вагою допускаються (прийнятні) посилки до відправлення?», «Чи є можливість запакувати посилку безпосередньо у відділенні «Нова Пошта» та яка вартість цієї послуги?», «Що таке обрешетування?», «Що є забороненим до перевезення?», «Що таке оголошена вартість?», «Якщо моє відправлення не забере Одержувач, як мене про це

сповістять?», «Чи є у вас послуга блокування видачі відправлення?», «Як знайти найближче відділення компанії?», «Як визначається вага відправлення?»);

- Отримати відправлення («Де знайти номер експрес-накладної (ЕН)?», «Чи можу я одержати відправлення без номеру експрес-накладної (ЕН)?», «Які документи потрібні для отримання відправлення?», «Хто ще крім мене може одержати відправлення?», «Як юридичній особі одержати відправлення?», «Чи можна одержати відправлення за довіреністю фізичним особам?», «Якщо в експрес-накладній (ЕН) прізвище вказано з помилкою, чи можу я одержати відправлення?», «Якщо відправлення доставлено не повністю, чи можу я спочатку отримати доставлену частину, а не доставлену - потім?», «Чи можу я оглянути відправлення перед тим, як його забрати?», «Чи можу я відмовитися платити за доставку відправлення, якщо оглянутий товар мені не підходить?», «Як я можу отримати зворотну доставку?», «Які особливості та строки адресної доставки?», «Як викликати кур'єра?», «Скільки днів ви будете привозити відправлення Одержувачу, якщо його не буде на місці?», «Як здійснюється адресна доставка на юридичну адресу (відомчі установи, бізнес-центри, військові частини тощо), якщо в експрес-накладній (ЕН) Одержувач вказаний як фізична особа?», «Якщо замовлено адресну доставку, чи можу я отримати відправлення у відділенні?», «Як довго відправлення може зберігатися безкоштовно? Як нараховується плата за зберігання?», «Чи може відправлення зберігатися у відділенні більше 25 робочих днів?», «Чи можна перевірити вагу відправлення при отриманні?»);

- Додаткові послуги («Як змінити дані про Одержувача, платника в експрес-накладній (ЕН), скасувати або змінити вартість зворотної доставки?», «Як я можу змінити адресу, зазначену в експрес-накладній (ЕН)?», «Чи можна замовити послугу «Зворотна доставка», якщо відправлення вже відіслано?», «Чи надаєте ви послуги кур'єрської доставки в межах одного міста?», «Чи є у вас послуга «Рекомендований лист»?», «Що робити, якщо я хочу отримати копію закритої експрес-накладної (ЕН) з підписом Одержувача? Які терміни отримання?»);

- Співпраця з компанією («Як укласти договір для безготівкових операцій?», «Як оформити довіреність на отримання відправлення?»);

- Проблемні ситуації з відправленням («Що робити, якщо в процесі доставки з відправленням виникли проблеми?», «Яка процедура розгляду претензії?», «Як дізнатися стан розгляду претензії?», «Чи може відправлення зберігатися у відділенні більше 25 робочих днів?»);

- Мобільні додатки («Як встановити мобільний додаток?», «Додаток не встановлюється з магазину Google Play - пише, що пристрій не сумісний або не підтримується. Що робити?», «Як перемкнути мову додатка?»);

- Збільшуй можливості («Бажаєш стати Учасником програми «Збільшуй можливості»?», «Які привілеї програми «Збільшуй можливості»?», «Що треба робити для отримання бонус-знижки у програмі?», «Які мої дії після створення ЕН?», «Як контролювати свій рахунок?», «Бажаєш відновити дані Учасника програми?», «Бажаєш отримати додаткову інформацію чи змінити анкетні дані?»);

- Онлайн-чат з оператором;

- Телефон контакт-центру.

«Нова Пошта» чітко розуміє звички, поведінкові характеристики та історію запитів клієнтів, обсяги товарообігу та потенціал за обсягом доставок. Система ССМ дозволяє будувати персоналізовану комунікацію з кожним клієнтом. Це великий обсяг корисної інформації, завдяки якій компанія покращує клієнтський досвід користувачів. Тенденція на сервісних ринках в Україні – це багатоканальність, тобто клієнт сам обирає зручний для себе канал комунікації.

Контакт-центр приймає звернення за допомогою вхідних дзвінків, форми зворотного зв'язку на сайті, через офіційну сторінку компанії в Facebook. Всі запити фіксуються в ССМ. Крім цих каналів, зв'язок з клієнтом йде також через мобільний додаток і сервісний бот в месенджері Viber.

Основне завдання – ефективно рішення запитів клієнтів за максимально короткий термін. Головне в роботі оператора – вислухати і почути клієнта, після чого якнайшвидше запропонувати рішення, а краще відразу кілька [18].

Щоб дати відповіді на прості питання, у компанії задіють IVR (система попередньо записаних голосових повідомлень, яка скеровує дзвінки завдяки введенню інформації в тональному режимі – ред.). При цьому все одно залишається

частина клієнтів, чий питання поза меню IVR, хто все одно вибирає опцію «зв'язатися з оператором». Таких – 85%.

Клієнти дзвонять в контакт-центр і в нічний/вечірній час – у середньому з 22:00 до 7:00 оператори отримують близько 200 дзвінків.

Оператор, який приймає вхідний дзвінок, самостійно з'ясовує ситуацію, знаходить рішення і повідомляє про неї клієнту. По суті, оператор контакт-центру виконує функції менеджера по клієнтському сервісу.

Три принципи дистанційного обслуговування клієнтів:

- Зробити все для того, щоб клієнт залишився задоволений.;
- Пообіцяти зв'язатися і стримати обіцянку;
- Проявляти емпатію: щоб налагодити контакт з клієнтом, оператори все частіше відступають від відповідей-заготовок у кожній конкретній ситуації.

Щодо автоматизації роботи з клієнтами, використовується додаток, розроблений компанією, в якому клієнти самі можуть керувати своєю доставкою: продовжити термін зберігання у відділенні, зробити переадресацію, відмовитися від посилки, сплатити послуги, дізнатися про місцезнаходження посилки тощо.

Додаток «Нова Пошта» передбачає такі функції (див. рис. 2.5):



Рис. 2.5. Функції додатку «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Якщо ж говорити про *програму лояльності*, то компанія надає систему Бонус-знижки на Картці клієнта (що є у додатку). Бонус-знижку можна витратити на такі послуги: надсилання та отримання, зберігання у відділенні та послуги пакування. Для отримання привілеїв потрібно завжди надавати оператору Карту Клієнта. Щоб скористатися накопиченою бонус-знижкою, треба просто повідомити операторові суму, яку клієнт бажає сплатити бонусами. Нарахування бонусів відбувається після оплати вартості доставки. Міняти накопичені Бонуси

Учасник програми має право на основні та додаткові послуги Організатора з розрахунку: 100 Бонусів = 1 грн.

Отож, система ССМ у Новій Пошті є доволі на високому рівні. Компанія робить все від себе можливе, аби тільки задовольнити потреби клієнтів.

Досліджуючи *рекламну діяльність* компанії, ми бачимо, що розміщення реклами відбувається в основному на об'єктах поштового зв'язку (коробки, рекламні банери, буклети, листівки, поштові конверти), по телебаченню та в YouTube. Відеоролики для компанії створює рекламна агенція FEDORIV.

Ще до шаленої популярності бренду, компанія також розміщувала рекламу на фасадах будівель, проте вже не використовує даний спосіб просування, адже здається вже й не існує жодного українця, який б не чув про Нову пошту. Зараз перед компанією більше стоїть завдання зберегти імідж та прихильність вітчизняних споживачів.

У кінці 2020 року стартувала рекламна кампанія «Нова Пошта», до якої увійшов відеоролик, знятий українським режисером А. Лукічем, головною ідеєю якого є те, щоб через реальні історії людей продемонструвати, як «Нова Пошта» увійшла в життя кожного українця. За два знімальних дні було задіяно 9 локацій, 21 авто та 70 людей, які працювали над роликом. Розпочинається відеоролик з сортувального центру - Київського інноваційного терміналу, звідки коробки роз'їжджаються по країні. У кожного – своя індивідуальна та унікальна історія, де показано, як «Нова Пошта» увійшла в наше повсякденне життя та залишається в ньому.

Коробки з логотипом «Нова Пошта» вже давно стали незамінним помічником не лише для відправки посилок, але й у повсякденних справах, завдяки чому ім'я компанії є завжди у всіх «на слуху», що є чудовою рекламою.

«Нова Пошта інтегрована у повсякденне життя набагато більше, ніж ми могли собі уявити. Компанія доставляє найнеобхідніше у коробках, а потім вони продовжують жити своїм довгим цікавим «життям» у домівках мільйонів українців. Тому саме коробка стала героєм нашої нової рекламної кампанії. Її ідея показати, що Нова Пошта це вже більше, ніж доставка. Це й турбота про близьких, і допомога в бізнесі, й посмішка дитини», - коментує Олександр Бульба, CEO «Нова Пошта» [5].

2.4. Аналіз PR-комунікацій ТОВ «Нова Пошта»

PR існує у «Нова Пошта» вже давно. Компанія росте і виходить на міжнародні ринки, тому прагне бути максимально відкритою для усіх стейкхолдерів. Вона має усвідомлення, що бренд такого масштабу потребує асоціації з конкретними образами реальних людей, які його побудували. Адже потім ці асоціації перетворюються в довіру клієнтів: спочатку до перших осіб бізнесу, а тоді загалом до компанії.

Представники компанії *активно спілкуються зі ЗМІ* (статті та інтерв'ю), беруть участь у різноманітних форумах, конференціях, зустрічаються з підприємцями та реалізують велику кількість проєктів. До таких проєктів можна віднести:

- «Нова Пошта Business School» (школа для підприємців);
- Nova Poshta Business Talks (лекції відомих бізнес-експертів);
- Відеоісторії про малий та середній бізнес;
- Акція «1000 подарунків для дітей-сиріт за 15 днів»;
- Акція «Посилка добра»;

- «Новий Рік між двома дзвіницями»;
- Велопарковки;
- Дні донора крові;
- Розвиток книгочитання;
- Благодійний проект «Кольорові посилки» (створення незвичайних подарунків для дітей-сиріт);
- Напівмарафони «Нова Пошта»;
- «Гуманітарна пошта України»;
- Реабілітація учасників АТО;
- «КРУТО Нова Пошта» (проект для студентів з розвитку soft-скілів);
- Подаруй нове життя пакуванню.

Крім того, у «Нова Пошта» наявна Наглядова рада, яка також підвищує увагу публічності. Відкритість, зрозумілість та доцільність цього органу є завданням як для зовнішніх, так і для внутрішніх комунікацій, які у компанії є окремими функціями.

Кожного року компанія демонструє прозорість бізнесу та надає громадськості соціальний звіт, на основі світового досвіду, що є позитивним сигналом для партнерів, клієнтів та потенційних інвесторів. У таких звітах збираються КРІ компанії, дані про персонал, соціальну активність та бізнес-процеси. Окрім того, на сайті «Нова Пошта» завжди публікуються актуальні новини, що стосуються компанії та її діяльності.

Партнерська мережа компанії «Нова Пошта» налічує більше 6400 відділень. Партнер компанії отримує:

- від 2 тижнів - запуск бізнесу «під ключ»;
- приблизно через 8 місяців - окупність інвестицій;
- прозорі тарифи та гнучкі умови співпраці;
- більше 30% сукупного доходу;
- безкоштовне навчання та підтримку від представництва;
- базу існуючих клієнтів;

- сучасне програмне забезпечення та техпідтримку;
- рекламний супровід на комунікаційних ресурсах компанії.

Для співпраці з компанією партнеру потрібний стартовий капітал, персонал, власне чи орендоване приміщення для відділення (від 10 м²), доступ до інтернету, вантажний автомобіль, організаційна техніка, та дозвіл на здійснення підприємницької діяльності.

Крім того, компанія також запрошує до співпраці власників існуючого бізнесу (продуктового магазину, магазину одягу, аптеки тощо) для розміщення на його території відділення «Пункт приймання-видачі» (з обмеженнями по вазі, габаритах та оголошеній вартості). Основними перевагами такої співпраці для власників діючого бізнесу є:

- не потрібні інвестиції та стартовий капітал для відкриття;
- доставка посилок здійснюється самостійно компанією;
- гарантована винагорода за кожну посылку;
- збільшується потік клієнтів на території самого бізнесу.

Також в «Нова Пошта» існують партнерські відносини з корпоративними клієнтами та постачальниками. Для корпоративних клієнтів компанія пропонує розробити індивідуальне логістичне рішення з доставки в будь-яку точку України в найкоротші терміни. А для постачальників «Нова Пошта» запровадила APS Smart (автоматизовану систему управління закупівлями) та запрошує до участі в своїх тендерах.

Для інвесторів компанія щороку розміщує на сайті різноманітну звітність: річну інформацію емітента цінних паперів за рік або квартал, фінансову звітність, звіт про управління, повідомлення про виникнення особливої інформації (інформації про іпотечні цінні папери, сертифікати фонду операцій з нерухомістю) емітента, звіт про рейтингове дослідження, свідоцтво про кредитний рейтинг, календарний план розміщення у загальнодоступній інформаційній базі даних НКЦПФР про ринок цінних паперів та на власному веб-сайті інформації, документів та повідомлень, оприлюднення яких вимагається відповідно до законодавства, крім особливої інформації.

На балансі самої ж компанії обліковуються інвестиції в дочірні підприємства:

- ТОВ «НоваПей» (частка володіння 75%);
- ТОВ «НП СЕРВІС» (частка володіння 100%);
- Приватне підприємство «Агріком-Інвест» (частка володіння 100%);
- Приватне підприємство «Стенд Плюс» (частка володіння 100%);
- ТОВ «Дніпро девелопмент Груп» (частка володіння 55%);
- ТОВ «НОВОБОКС» (частка володіння 55%);
- ТОВ «НП Діджитал» (частка володіння 55%).

«Нова Пошта» працює з клієнтами та партнерами за всіма каналами зв'язку: контакт-центр, соціальні мережі, чат на сайті та бореться з регулярними інформаційними атаками своїх конкурентів. Це вдається передусім завдяки запровадженню антикризової комунікаційної політики, що стало результатом гармонійної роботи усіх причетних відділів компанії.

Система управління ризиками є частиною загальної системи управління компанії. У «Нова Пошта» згідно розпорядження №439 від 04.11.2019 введено в дію з 05.11.2019 Політику управління ризиками.

Ризики, що притаманні компанії [8]:

1. Воєнні ризики. У лютому 2022 року, російські війська розпочали масштабний військовий наступ на Україну з ракетними обстрілами по всій території країни. Остаточне вирішення та наслідки цих подій важко передбачити, але вони можуть мати подальший істотний вплив на українську економіку та бізнес компанії. «Нова Пошта» продовжує докладати зусиль для стабільної діяльності компанії, однак існують фактори, які неможливо врегулювати чи проконтролювати, зокрема про тривалість війни, а також про подальші дії уряду.

2. Ризики втрат, пов'язані з кібератаками. У 2021 році значна кількість кібератак була націлена на ПЗ працівників компанії. І з метою зменшення даних ризиків було додатково придбано програмне забезпечення для управління інформаційною безпекою, яка допомагає виявити кібератаки на ранніх стадіях.

3. Ризики, пов'язані з відмовою обладнання. Через автоматизацію процесів підвищилась імовірність збоїв у роботі обладнання на окремих об'єктах. Для зменшення цього ризику, компанія підключає резервні лінії електромереж, генератори, а також розробляє альтернативні методи обробки вантажів.

4. Фінансові ризики (ринковий, кредитний та ризик ліквідності). Через пандемію коронавірусу та війну, істотний вплив на компанію мають втрати, пов'язані зі збільшенням цін постачальників, недотриманням клієнтами своєчасної та повної оплати за надані послуги з перевезень відправлень, а також з коливанням валютних курсів. Для цього здійснюється диверсифікація кредитного портфелю, постачальників та обслуговуючих банків щодо операційної діяльності компанії, укладаються довгострокові угоди з контрагентами з метою фіксації цін, строків розрахунків, а також діє система лімітів розміщення та залучення коштів за окремими інструментами або термінами з метою запобігання кредитному ризику та ризику ліквідності.

5. Ризики втрат, пов'язані зі змінами в законодавстві. У 2021 році неодноразово піднімалися питання про внесення змін до законодавства про поштовий зв'язок, посилення регуляції у вказаній сфері та про оплату за використання автомобільних доріг. Можливий ризик враховують при розробці щорічного бізнес-плану. Компанія займає активну позицію у відстоюванні своїх інтересів через участь у діяльності АСС, СУП та шляхом комунікації зі суб'єктами законодавчої ініціативи. У компанії наявна робоча група для підготовки до виконання нових вимог законодавства.

6. Ризики втрат, пов'язанні зі збоями у логістичному ланцюзі. Імовірність таких ризиків підвищуються у періоди раптового істотного погіршення погодних умов, а також у разі збільшення обсягу перевезень, до якого можуть бути не готові ключові перевізники. Для управління такими ризиками здійснюється комплекс дій з підготовки під'їзних шляхів і транспортних засобів до осінньо-зимового періоду та залучаються додаткові перевізники.

Щодо системи управління контентом (CMS), то «Нова Пошта» використовує такі ресурси як: серверне програмне забезпечення API, Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, YouTube та LinkedIn.

API (інтерфейс програмування додатків) - це програмний інструмент для автоматизації роботи з компанією, який є єдиним способом входу для усіх клієнтів та сервісів, а також який дає змогу швидко інтегрувати логістичні процеси в будь-який бізнес. Автоматизація роботи «Нова Пошта» – завдання, що суттєво спрощує і оптимізує процеси роботи, пов'язані з доставкою, особливо для e-commerce. Бізнес-партнери, при співпраці з компанією, для початку роботи з функціоналом отримують так званий API key (ключ, який використовують при формуванні запитів). «Нова Пошта» надає спеціальний портал, присвячений інтеграції API «Нова Пошта», на ньому представлена актуальна і розширена документація, приклади і інструменти розробника.

В Новій пошті існують такі інтерфейси API:

- Адреси;
- Контрагенти;
- Контактні персони;
- Друковані форми документів;
- Реєстри експрес-накладних;
- Довідники;
- Додаткові послуги;
- Експрес-накладна;
- Трекінг (відстеження відправлення);
- Коди помилок.

У Facebook та Instagram постійно публікуються пости та сторіз: «Нова Пошта» активно ділиться зі своїми користувачами своїми останніми новинами. Фото та текст є завжди оригінальними та якісними, і це показує, що команда по управлінню контентом має достатньо професійний та креативний підхід до презентації компанії

для публічності. Кількість підписників у Facebook – 315 тис. осіб, а в Instagram – 125 тис. осіб.

Соціальна мережа Twitter використовується у компанії, зокрема, для коротких повідомлень новин, передавання інформації від керівників та навіть, для жартів. Кількість підписників – 2147 осіб.

У TikTok «Нова Пошта» також регулярно публікує контент, а саме пізнавальні та розважальні відеоролики, які набирають доволі багато переглядів. Кількість підписників – 32,1 тис. осіб.

YouTube компанії має 15,5 тис. користувачів та наповнений такий якісними відео-рубриками:

- Працюю у Новій пошті;
- Наввипередки з Новою поштою;
- #НП_Клієнтпонадусе;
- #НП_Лайфхаки + інструкції;
- Спортивний рух «Нова Пошта»;
- #Доставкагарнихновин;
- #НП_безпечнийпростірдоставки;
- #НП_драйвереконноміки;
- Школа бізнесу;
- Події та челенджі;
- КРУТО_проект для студентів;
- Подкасти;
- По той бік «Нова Пошта»;
- Музика для пробіжки (з марафонів).

LinkedIn «Нова Пошта» використовує здебільшого для пошуку компетентних працівників на різноманітні посади та зв'язку з іншими організаціями. Кількість підписників – понад 5 тис. осіб.

Отже, ми розглянули систему комунікацій в «Нова Пошта» зі всіма її компонентами: внутрішні комунікації, комунікації з клієнтами та з громадськістю.

З кожним роком компанія виходить на новий рівень та досягає все ефективніших результатів та робить все від себе можливе, аби тільки задовольнити потреби клієнтів, своїх працівників, партнерів та решту громадськості.

2.5. Оцінка ефективності управління комунікаціями підприємства

Сприяти плідній комунікації організації - нелегке завдання, тому важливо вміти правильно оцінювати ефективність управління системою комунікацій.

Перш за все, ми розглянемо ефективність внутрішніх комунікацій компанії.

З 2019 року в «Нова Пошта» впроваджена оцінка лояльності та задоволеності персоналу eNPS, яка проводиться регулярно кожні півроку. Для компанії важливо мати відкритий і чесний діалог зі співробітниками, прислухатися до них і покращувати те, що для них важливо. Так, найближчим часом пріоритетом є створення умов для розвитку і зростання в компанії з дотриманням балансу «робота-життя». Це непросте завдання, тим більше в такій швидко зростаючій компанії, як «Нова Пошта». Тому тут на допомогу приходять нові технології, оновлення бізнес-процесів, створення умов для кар'єрного зростання співробітника з урахуванням сучасних трендів [6].

Спосіб застосування цієї методики такий: працівників відсортовують у три категорії:

- «промоутери» (найбільш лояльний сегмент, який з ентузіазмом порекомендує роботу в компанії);
- «пасиви» (працівники, які не відносяться негативно до компанії, але й не є цілком лояльними);
- «недоброзичливці» (ті, які не рекомендують роботу в даній компанії, тут дуже важливо для керівників знайти причину такого ставлення і направити свою енергію на вирішення цих проблем).

Якщо точніше, то працівники проходять анкетування, в основі якого є таке

питання: «За шкалою від нуля до десяти, наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте цю компанію в якості місця роботи?». Ця концепція дозволяє роботодавцям вимірювати і отримувати уявлення про готовність співробітників бути «послами компанії», що має першорядне значення при підборі персоналу на різні посади в компанії. «Промоутери» - ті, які відповіли на 9-10, «пасиви» - на 7-8, а «недоброзичливці» - 0-7 балів.

На думку «Нова Пошта», лояльність персоналу – це те, завдяки чому можна визначити ставлення їхніх працівників до роботи і бажання докладати максимум зусиль для досягнення цілей компанії, це один з найлегших та найшвидших способів оцінювання персоналу. Також для компанії велике значення грає спосіб, у який досягнуто результат, а не лише факт його досягнення. Компанія прагне від працівників чесності на всіх рівнях, дотримання вимог законодавства та внутрішніх нормативних документів.

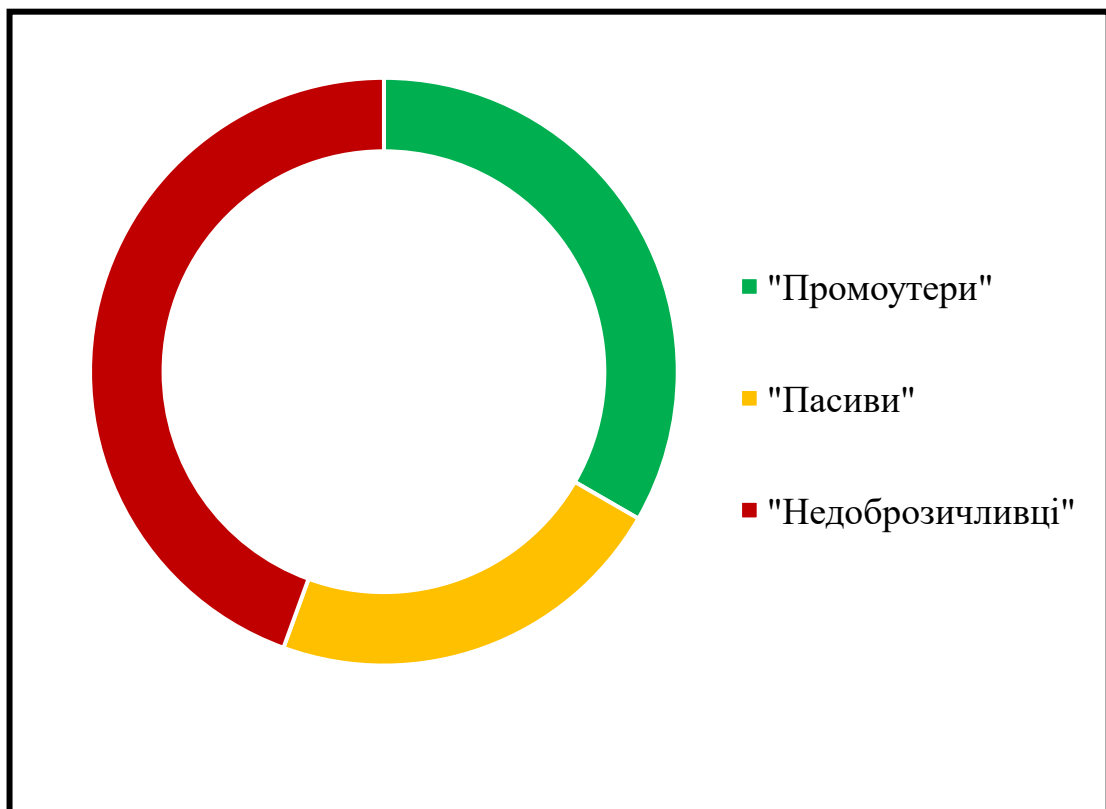


Рис. 2.6. Індекс eNPS «Нова Пошта», 2022 р.

Джерело: розроблено автором

Отже, за спостереженнями, індекс eNPS «Нова Пошта» дорівнює 5,2, що свідчить про те, що задоволеність роботою є доволі низькою (кількість

«Недоброзичливців» переважає над «Промоутерами» (рис. 2.6.). І це означає, що компанії є куди рости в задоволенні потреб її працівників.

Проаналізуємо також показники плинності персоналу компанії (табл. 2.4), які розраховуються як відношення фактичної середньооблікової чисельності працівників до нормативної або планової.

Таблиця 2.4

Показники плинності персоналу «Нова Пошта»

Категорія персоналу	Показник плинності персоналу, %
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	30-50
Обслуговуючий персонал	20-30
Офісний персонал	5-20
Керівники середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки	0-2

Оглянувши зовнішні відгуки працівників про роботу у «Нова Пошта», ми можемо побачити, що задоволеність роботою є дійсно низькою (рис.2.7);

Результати відгуків



Рис. 2.7. Відгуки працівників «Нова Пошта», 2022 р. [3]

Попри те, що більшість відгуків працівників, які працюють в компанії є негативними, вище керівництво старається виправляти дану ситуацію, використовуючи до кожного індивідуальний підхід.

Згідно з рис. 2.8, найбільше працівники мають претензії до керівництва та у відсутності кар'єрного росту.

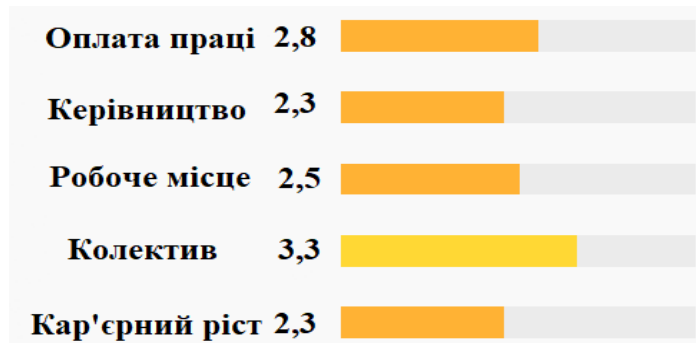


Рис. 2.8. Оцінка роботи «Нова Пошта», 2022 р. [3]

Оцінюючи систему комунікацій з клієнтами, розглянемо їхні асоціації при виборі «Нова Пошта» (рис.2.9). Компанія асоціюється у клієнтів, насамперед, із швидкою доставкою, високою вартістю надання послуг та великою кількістю відділень.



Рис. 2.9. Асоціації клієнтів при виборі «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором

КРІ контакт-центру Нова Пошта найвищий серед компаній, що працюють на ринку доставки: відсоток людей, який додзвонився – 98-99%, SLA – 80 на 20 (80% клієнтів додзвонюються в контакт-центр за 20 секунд) і вище. У контакт-центрі. більшість тих, хто телефонує, хочуть чути живу людину.

В Україні працюють багато конкурентів «Нова Пошта» в сфері поштового зв'язку, зокрема, найближчими по показниками є державне підприємство «Укрпошта» та Meest Ukraine.

Порівняльна характеристика наведена в таблиці 2.5:

Таблиця 2.5

Основні показники поштових операторів на ринку України, 2022 р.

Підприємство	Рік заснування	Кількість відділень	NPS Готовність рекомендувати	Своєчасно забраний вантаж
Нова Пошта	2001	9300	76%	93,79%
Укрпошта	1994	понад 11000	53%	61,25%
Meest Ukraine	2005	3427	37%	74,32%

Як ми можемо бачити з порівняльної характеристики, «Нова Пошта» має значно більшу прихильність серед клієнтів поштового сервісу, аніж її конкуренти.

Якщо говорити про комунікації з громадськістю, то в 2018 році у Новій пошті був показовий випадок, коли їхня репутація себе виправдала [10].

В компанію прийшла нічим не аргументована перевірка: була плутанина в документах, а перевіряючі поводити себе дуже нахабно. І ось тут репутація компанії дала про себе знати: весь Facebook підтримав Нову пошту. Компанія в соцмережах відверто розповіла, що до них прийшли з обшуком та що її закривають. І більше нічого не робили, все владнали люди (громадськість). Це свідчить про явно позитивний імідж компанії. Окрім того, відсоток білого PR, який використовує компанія становить 5%, а чорного PR – 9%.

Щоб визначити переваги та недоліки управління комунікаціями «Нова Пошта», скористаємось SWOT-аналізом (рис.2.10):



Рис. 2.10. SWOT-аналіз системи управління комунікаціями «Нова Пошта»
Джерело: розроблено автором

Таким чином, здійснивши оцінку ефективності, можна зробити висновок, що загалом, управління комунікаціями підприємства є доволі злагодженим і має свої позитивні результати, проте не все так однозначно. Адже є багато аспектів, які ще варто ретельно доопрацювати.

Висновки до розділу 2

Ми оцінили та проаналізували систему комунікацій в «Нова Пошта». Найперше, для «Нова Пошта» необхідно зосереджувати увагу не лише на ефективному управлінні комунікаціями із клієнтами, а й власними працівниками. Бо як бачимо із досліджень, задоволеність персоналу компанії є досить низькою, через що наявна висока плинність кадрів та знижуються показники компанії. Також слід удосконалити рекламну кампанію, зокрема, для виходу на міжнародний ринок та систему комунікацій із бізнес-партнерами.

Тоді, безсумнівно, «Нова Пошта» стане компанією №1 в Україні та зможе вкладати свої ресурси «в нове русло» - для отримання визнання ще й на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Шляхи удосконалення управління комунікаційними процесами на підприємстві

Оскільки бізнес-середовище продовжує рости та адаптуватися до різноманітних викликів через війну та після пандемії, змінюється і стратегія того, як ефективно вибрати систему комунікацій. Існує багато способів покращити комунікацію в компанії, щоб бути впевненим, що створене позитивне середовище для роботи працівників, досягаються організаційні цілі, а також, що відбувається залучення нових клієнтів, зокрема, не лише на вітчизняному на ринку, а й на міжнародному.

Покращити комунікації з клієнтами, не взаємодіючи один з одним у команді - неможливо. Ефективна взаємодія з клієнтами починається зі взаємного спілкування між представниками служби підтримки та інших відділів компанії. Потрібно слідкувати за тим, щоб потреби працівників були задоволені, та щоб була наявна можливість до кар'єрного зростання.

На сучасному конкурентному ринку праці утримання працівників є однією з найактуальніших проблем, з якими стикається бізнес. Очікується, що до 2023 року добровільна плинність кадрів зросте майже до 30%. Таким чином, для організацій будь-якого розміру як ніколи важливо мати ефективний план утримання співробітників. За словами Р. Глейзера, генерального директора Acceleration Partners, це часто трапляється тому, що «не заохочуються чесні розмови з обох сторін». Один із способів покласти цьому край - заохочувати як роботодавця, так і працівника бути відкритими та чесними щодо того, що їх не влаштовує в роботі. «Існує багато людей, які вже ментально звільнилися з компанії і продовжують там працювати. А це - найнебезпечніші люди» [20].

Відповідно до нещодавнього звіту LinkedIn про навчання на робочому місці, 94% співробітників залишилися б у компанії довше, якби вона інвестувала у розвиток їхньої кар'єри. Одним з найкращим способом є впровадження в корпоративну культуру програми *наставництва (менторства)* та *підтримка керівництвом професійних цілей своїх співробітників* (бесіда про кар'єру під час особистих зустрічей). Це не лише задовольнить потреби самих працівників та покращить клімат у колективі, а й збільшить їх лояльність та поглибить розуміння цінностей компанії.

В менторській програмі існують такі чотири основні елементи:

- Мета (покращити розвиток лідерства, удосконалити показники ефективності роботи чи утримати працівників);
- Формат (груповий чи індивідуальний, онлайн чи офлайн, однорівневий чи міжрівневий тощо);
- Учасники (ментор і учень)
- Стиль (формальний чи неформальний).

Після того, важливо розкрити, як компанія збирається досягти цієї програми, відповівши на такі запитання:

- Які критерії прийняття наставників і підопічних?;
- Чи програма спрямована на наставника чи учня?
- Скільки наставників матиме кожен учень?
- Скільки підлеглих буде мати кожен ментор?
- Як часто зустрічатимуться ментори та учні?
- Як довго триватиме програма менторства?

Простий спосіб розвинути культуру наставництва - це забезпечити кожного нового співробітника наставником. Таким чином, з першого тижня роботи у компанії людина може зрозуміти, що особистий розвиток є ключовою цінністю. 89% таких новачків потім і самі стають наставниками, тож, ввівши таку систему, відбувається інвестиція в майбутні лави наставників.

Важливо, щоб була наявна нагорода для менторів програми, щоб вони мали мотивацію зробити все якнайкраще зі свого боку. Це може бути як і грошова винагорода (за кожного учня), так і «корпоративні бали» для подальшого кар'єрного росту ментора, що дає їм можливість самим взяти на себе відповідальність за свій розвиток.

Зрештою, запуск програми наставництва - це, мабуть, найефективніший спосіб зміцнити культуру компанії та використати різноманітний досвід, який мають усі співробітники.

Щодо покращення методів спілкування з клієнтами (в тому числі і бізнес-клієнтами, тобто партнерами), то вони залежать від самої компанії та її діяльності. Клієнти готові витратити на 17% більше грошей на продукт чи послугу, якщо вони впевнені, що отримають кращий досвід. Постійне вдосконалення системи спілкування відіграє важливу роль у задоволенні очікувань клієнтів. Загалом, можна виділити такі способи покращення комунікацій з клієнтами:

1. *Використання візуальних інструментів залучення клієнтів в реальному часі.* За допомогою інструментів живого спілкування можна визначити помилку в першій точці взаємодії та запропонувати правильні рішення, таким чином зменшуючи кількість негативних наслідків. Інструменти в реальному часі, такі як от ко-браузинг (спільний перегляд) та відео-чат (кол-центр на основі відео, який допомагає запропонувати швидші рішення за допомогою персональних розмов вічна-віч), допомагають співпрацювати в режимі реального часу та направляти клієнта безпосередньо через персоналізовані розмови.

2. *Покращення першого досвіду клієнта.* Це є важливо, адже позитивний перший досвід не тільки приносить задоволення нашим клієнтам, але й прискорює дохід компанії. Для того, щоб створити сильний перший клієнтський досвід необхідно: скоротити час очікування (довший час є основною причиною, чому клієнти можуть покинути наш веб-сайт) та уникати постійних розмов за сценарієм (надмірне використання готових відповідей може призвести до поганого обслуговування клієнтів, тому потрібно балансувати, щоб зробити розмову більш значущою та ефективною).

3. *Регулярне вимірювання показників спілкування з клієнтами.* Для бізнесу, вимірювання комунікацій може бути доволі непосильним та неконтрольованим завданням. Тому важливо розробити стратегію для ефективного вимірювання спілкування. Основні показники комунікації з обслуговування клієнтів, які необхідно вимірювати на регулярній основі – це: час першої відповіді (FRT), середній час вирішення проблеми (ART) і показники задоволеності клієнтів (CSAT). Вимірювання цих показників допомагає: оцінити продуктивність нашої команди (визначити прогалини в роботі, які потрібно покращити; для підвищення продуктивності можна проводити додаткові тренінги), удосконалити комунікативні навички (допомагає дізнатися, як працювати над покращенням комунікативних навичок команди), покращити взаємодію з клієнтами (знайти поширені проблеми та активно спілкуватися з клієнтами).

4. *Збирання фідбеку.* Вони відіграють суттєву роль у зростанні кожного бізнесу, а саме:

- допомагають дізнатися, що клієнти думають про нашу компанію;
- визначають розриви між клієнтами і бізнесом, щоб в кінцевому рахунку отримати продукт чи послугу, що є абсолютною досконалістю;
- розвивають довготривалі стосунки з клієнтами;
- допомагають цінувати думку кожного клієнта;
- дають змогу дізнатися про недоліки та підвищити ефективність своїх продуктів та послуг.

5. *Доступ до онлайн-чату в додатку.* Хоч, ніби і здавалось, що додаток Нової пошти зроблений на доволі високому рівні і виконує всі потреби клієнта, проте там все ж відсутній прямий зв'язок з клієнтом. Адже, коли завантажувеш додаток, очікуєш від нього виконання абсолютно усіх бажаних функцій. Тому дуже необхідним є створення онлайн-чату, із можливістю збереження розмов на майбутнє.

6. *Надання більше можливих способів отримання та використання бонусів.* В додатку «Нова Пошта» наявна бонусна система, проте немає чітких інструкцій як

можна отримати ці бонуси. Було б дуже добре, якби компанія звернула увагу на цю проблему.

7. *Наявність чіткої калькуляції послуг.* Компанія надає клієнтам багато різних можливостей: від вибору розміру коробки для посилки до використання бульбашкової плівки тощо. Проте, в додатку при створенні відправлення ніде це все не вказується. Клієнти очікують більш чіткої організації роботи, щоб не було потреби задавати додаткових запитань.

Дотримуючись усіх цих способів використання візуальних інструментів і стратегій, можна розширити свою клієнтську базу та стати, згодом, свідками зростання бізнесу за рахунок збільшення кількості лояльних клієнтів.

Наявність міцного партнерства може мати величезний вплив на бізнес. Якщо це хороше партнерство, воно може вивести нашу компанію на новий рівень, якщо ж погане, це може коштувати нам дорогоцінного часу та грошей. Дивно чути, скільки багатообіцяючих партнерств зазнали невдачі через нестандартне спілкування. Можливо, партнер робить чудову роботу, але не повідомляє нас про це, і тому ми не можемо дізнатися про його діяльність. Чудовий спосіб подолати це - запланувати щотижневу розмову зі своїм партнером і переконатися, що ми отримуємо оновлену інформацію про будь-які дії, пов'язані з нашою компанією. Спілкування підвищить відповідальність, а також допоможе нам запропонувати партнеру нові ідеї та підходи, які раніше могли бути упущені. Ось три способи покращення відносин з партнерами для «Нова Пошта»:

- *«Партнер – це частина команди».* Саме такий підхід Nike і Amazon використовують у своєму партнерстві, коли відкривали цифровий магазин Nike. Потенціал збігів та інших конфліктів є значним, тому вони не поспішають, щоб спочатку згладити кожну деталь. Однак наше партнерство не повинно полягати лише в отриманні переваг від технологій або клієнтської бази іншої компанії. Щоб зробити партнерство максимально цінним, воно має стосуватися навчання, зростання та використання знань і досвіду один одного.

- *«Надання партнеру простору для розвитку».* Адже, ми не просто об'єднуємо ресурси, а й поєднуємо також свої здібності, щоб якнайшвидше масштабуватись.

Ехаго, компанія у сфері бізнес-аналітики, яка співпрацює з Walmart і Autotask, пояснює, що гнучкість і розширюваність є ключовими в технологічному партнерстві: «Продукти бізнес-аналітики, зокрема вбудовані, повинні бути в змозі охопити весь спектр потреб клієнтів, навіть якщо вони змінюються. або розвиваються з часом». З технологічної точки зору розширюваність програми - це те, наскільки вона здатна підтримувати користувацьке програмування, потенційно кардинальний актив партнерського програмного забезпечення. З точки зору бізнесу, розширюваність є життєво важливим елементом будь-якого партнерства, оскільки як наш партнер, так і наша здатність розширювати ресурси можуть означати свободу для працівників впроваджувати нові продукти, стратегії залучення клієнтів тощо. Цінне партнерство має бути здатним до спільного використання ресурсів і адаптації з часом.

- *«Чесність і прозорість – основа партнерства»*. Довгостроковий успіх вимагає цього від обох сторін. Це означає, що потрібно підтримувати відкрите та часте спілкування, а також особисту взаємодію якомога частіше. Заздалегідь треба повідомляти про свої переваги та недоліки, та наполягати на такому ж рівні чесності від свого партнера. Обидві сторони мають бути прозорими щодо того, чого їм не вистачає та що вони пропонують, перш ніж вирішити, чи партнерство є хорошою ідеєю, а також щоб використовувати кожен можливість і вчитися на кожній невдачі. Чесність - найкраща політика для побудови будь-яких стосунків. Ми отримуємо більше від свого ділового партнерства, якщо зробимо це пріоритетом.

Партнерство з правильним підходом може стати наступним кроком у розвитку нашої компанії. Майбутнє партнерства залежатиме від того, як ми підходимо до нього, будуємо та підтримуємо його. І щоб воно тривало довго та якісно, потрібно дотримуватися цих кроків.

Виведення нашого бізнесу на світовий ринок може здатися швидким шляхом до успіху та означати широкі нові ринки, нові таланти та необмежену кількість потенційних партнерів. Однак проблеми, пов'язані з виходом на міжнародний ринок, можуть завдати і шкоди компанії, якщо вона не достатньо готова. Потрібно

бути впевненим, що наш продукт і наша компанія зможе впоратися з відмінностями: культурою, бізнес-процесами, трудовим законодавством та зі всім, що може бути незнайомим. Існує 6 важливих кроків для виходу на міжнародний ринок:

1. *Аналіз свого цільового ринку.* Це може здатися очевидним, але дрібні деталі можуть вплинути на успіх продукту чи послуги на новому цільовому ринку. Компанія може зазнати невдачі залежно від того, наскільки добре вона розуміє культуру, найкращі практики та конкуренцію нової країни чи регіону. Коли ми виходимо на закордонний ринок, дослідження ринку набуває нового рівня важливості. Це може стосуватися елементарних речей. Наприклад, як ми можемо переосмислити себе для конкретного ринку з усталеним конкурентом? Чудовим прикладом такої місцевої обізнаності є Соса-Сола. Спочатку вони використовували низку китайських ієрогліфів із правильним звуком «Ке-Коу-Ке-Ле». Однак вони не врахували тонкощів китайської мови і назвали свій продукт «кусати воскового пуголка». Це було для них важким виходом на ринок, поки вони не переробили свій місцевий бренд. Згодом вони використали ієрогліфи, що означають «щастя в роті», і залишаються популярними в Китаї досі.

2. *Оцінка свого потенціалу.* Успішний вихід на ринок неможливий без знання нашого бюджету та початкових очікувань. Вихід за кордон пов'язаний з новими проблемними аспектами, а саме валютою, тенденціями місцевого бізнесу та глобальними економічними змінами. Компанії, які прагнуть вести бізнес на світовому ринку, повинні будуть переконатися, що вони можуть вести бізнес у багатьох валютах. Це пов'язано з жорсткими вимогами щодо місцевих податків із заробітної плати при роботі в іноземній валюті. Роздумуючи про роботу за кордоном, компанії вразливі до абсолютно нових тенденцій місцевого бізнесу. Подібним чином ширші глобальні тенденції впливатимуть на операції в багатьох точках процесу обслуговування. Одним із особливо актуальних прикладів цього є те, як різні країни реагують на віддалену роботу. Згідно з дослідженнями, працівники у Франції набагато рідше мають досвід або працюють віддалено (29%). Це набагато менше, ніж у Німеччині, де більше половини (51%) робочої сили вже

працює віддалено. Ці відмінності вплинуть на те, як наша компанія працюватиме в новій країні, наприклад на визначення пріоритетності офісних приміщень у бюджеті.

3. Розробка стратегії для певного ринку. Коли розуміння місцевого ринку стає досяжним, компанії повинні зрозуміти, як перевести ці знання в чітку робочу стратегію успіху. Це може означати наймання місцевих експертів, які зможуть керувати компанією через місцеві маркетингові тенденції, вимоги до бюджету та потреби в обслуговуванні. Компанії, які виходять на новий закордонний ринок із добре розробленою стратегією виходу на ринок, з більшою ймовірністю уникнуть помилок і затримок, які можуть завдати шкоди меншому бізнесу. Розширення за кордоном є не малим попитом. Це може мати серйозні наслідки для структури постійного представництва, якщо щось піде не так. Коли McDonald's увійшов у Францію в 1979 році, спочатку він зазнав труднощів, оскільки його стратегія не відповідала ринковим уподобанням. Після коригування асортименту послуг, наприклад, подачі бутербродів із багетами та просування місцевих інгредієнтів, продажі швидко зросли.

4. Наявність впевненості у сумісності. Забезпечення того, щоб наш бізнес і наші співробітники залишалися сумісними з усіма аспектами глобальних правил і законів, є необхідним завданням. Для повсякденного керування часто потрібен досвідчений іноземний персонал відділу кадрів. Ми повинні розуміти місцеве законодавство кожного з наших цільових ринків. А також доведеться відстежувати всі нові відповідні зміни в кожній із країн або регіонів, у яких ми працюємо. Помилки, допущені під час створення нової компанії за кордоном або під час найму глобальних співробітників, можуть коштувати компанії багато грошей у вигляді штрафів, зборів або затримок. Тут допоможе наявність у нашій команді людей, які є експертами як у глобальних бізнес-питаннях, так і в конкретних законах наших цільових ринків. Одним із таких прикладів поширеної помилки компаній є неповне розуміння того, як відрізнити незалежних підрядників від працівників у різних країнах. Знати, як працюють різні типи трудових договорів у інших країнах, може бути важко. Багато компаній можуть шукати незалежних підрядників за кордоном,

щоб заощадити на витратах або завершити короткострокові проекти. Цей ризик може призвести до того, що компанія отримає суворі штрафи.

5. Пошук хорошої команди. Найпростіший спосіб керувати всіма перерахованими вище факторами - переконатися, що ми наймаємо правильних людей під час виходу на нові ринки. Насправді, можливість наймати набагато більш широке коло потенційних талантів є однією з головних переваг розширення. Адаптація нашої стратегії найму до глобального залучення талантів дає нам доступ до світу кваліфікованих професіоналів. Для багатьох компаній, які хочуть працювати за кордоном, потрібно розглянути можливість найму місцевих працівників або переведення наявних працівників. Будь-який спосіб має свої переваги та недоліки, але зробити правильний вибір для нашої компанії є важливо. Можна скористатися також пошуком відповідного аутсорсингового партнера, який надаватиме експертні знання та підтримку в цьому питанні. Співпрацюючи з місцевим партнером, можна уникнути будь-яких ускладнень та додаткових міркувань. Вони можуть створити компанію на нових ринках, не вимагаючи від нашої компанії присутності. Такі глобальні організації як, РЕО (Професійна організація роботодавців) або ЕОР (Рекордний роботодавець) можуть надати нашій компанії необхідні послуги та структурну підтримку, щоб уникнути ризиків спільних підприємств. Міжнародні угоди РЕО та глобальні угоди з (ЕОР) є формами працевлаштування та аутсорсингу кадрів. Ці варіанти ідеально підходять для компаній, які хочуть негайно розширити свою діяльність у кількох країнах. Це також може бути корисним для тих, хто зацікавлений у веденні бізнесу в країнах з незнайомим трудовим законодавством. Усунувши необхідність створення окремої юридичної особи, компанії заощаджують накладні витрати та зменшують високі штрафи через відповідні помилки.

6. Розробка глобальної рекламної кампанії. Міжнародна реклама передбачає визнання того, що люди в усьому світі мають різні потреби. Такі компанії, як Gillette, Coca-Cola, Cadbury Schweppes тощо, мають бренди, визнані в усьому світі. Хоча багато продуктів, які продають ці підприємства, орієнтовані на глобальну аудиторію за допомогою послідовного маркетингового комплексу, також

необхідно розуміти регіональні відмінності. Міжнародна реклама стає дедалі складнішою: все більше і більше місцевих і міжнародних компаній конкурують за споживачів, які стають все досвідченішими і вимогливішими. Міжнародна реклама визначається як неособисте спілкування визначеного спонсора через міжнародні кордони з використанням телемовлення, друку або інтерактивних медіа. Вона вимагає розповсюдження комерційного повідомлення цільовій аудиторії в кількох країнах. Цільова аудиторія відрізняється від країни до країни з точки зору того, як вони сприймають або інтерпретують символи чи стимули; реагують на гумор чи емоційні звернення, а також на рівень грамотності та мову спілкування. Міжнародний рекламодавець повинен переконатися, що візуальне виконання не поширюється на ринки неналежним чином. Наприклад, компанія Benetton нещодавно зіткнулася з проблемою під час кампанії «United Colors of Benetton». Вона з'явилася в 77 країнах, переважно в друкованих виданнях і на білбордах. Мистецький напрямок зосереджувався на вражаючих, провокаційних міжрасових зіставленнях - біла та чорна рука, зв'язані наручниками, наприклад, інша версія кампанії, яка зображує темношкіру жінку, що годує білу дитину, отримала нагороди за рекламу у Франції та Італії. Однак, оскільки зображення згадує історію рабства в Америці, це конкретне творче виконання не було на ринку США. Знання культурного розмаїття, особливо символіки, пов'язаної з культурними особливостями, є важливим під час створення реклами. Місцеві керівники країн зможуть поділитися важливою інформацією, наприклад, коли слід дотримуватися обережності в рекламній творчості. Використання кольорів і стосунки між чоловіком і жінкою часто можуть стати каменем спотикання. У будь-якому випадку, можна скористатися послугами місцевих рекламодавців та рекламних агентств, адже вони як ніхто інший добре розуміють специфіку і смаки своєї країни, а також мають в цьому чималий досвід.

Отже, є три речі, які потрібні компанії, щоб виграти на міжнародному ринку:

- знання клієнтської бази;
- локалізовані маркетингові кампанії;

- глобальна рекламна платформа для націлювання наших оголошень на релевантну аудиторію в різних географічних місцях.

Інтернет вирівняв умови гри, давши навіть невеликим місцевим підприємствам шанс наростити глобальну експансію. Треба лише прийняти рішення, щоб зробити перші кроки та розпочати створення глобальної маркетингової стратегії.

Тому, забезпечення конкурентоспроможності «Нова Пошта» в сучасних умовах неможливе без інтенсивного та злагодженого удосконалення комплексу комунікацій. Зокрема, для покращення комунікацій із працівниками варто скористатися системою менторства та підтримкою з боку керівників професійних цілей своїх підлеглих.

Щоб краще задовольняти очікування та потреби клієнтів, необхідно використовувати візуальні інструменти залучення клієнтів в реальному часі, покращувати перший досвід клієнта, вимірювати регулярно показники спілкування, збирати фідбек, запровадити комунікацію через онлайн-чат в додатку, давати більше допустимих способів отримання і використання бонусів та чітко демонструвати калькуляцію послуг компанії.

Для зміцнення зв'язків «Нова Пошта» з партнерами їй слід, насамперед, сприймати їх як частину своєї команди, надавати їм простір для розвитку, враховуючи їхню думку, а також бути щирою і відкритою стосовно спілкування з ними.

Щодо того, як компанії вийти на міжнародний ринок і отримати там таку ж прихильність, як і на українському ринку, то їй варто проаналізувати свій цільовий ринок та потенціал закордоном, розробити стратегію, маючи впевненість у усіх аспектах міжнародних правил і законів, знайти і сформувати хорошу команду, та в кінцевому результаті, сформувати ефективну глобальну рекламну кампанію для просування своїх послуг на іноземному ринку.

3.2. Розроблення програми корпоративного менторства для ТОВ «НОВА ПОШТА»

Пропонована програма менторства має на меті створити унікальні можливості досягнення успіху через професійний та особистісний розвиток, а також зменшити плинність кадрів компанії «Нова Пошта».

Назва програми: «Nova Poshta Mentorship».

Про програму: це формальна корпоративна програма, у якій стали працівники «Нова Пошта», що працюють у компанії не менше 1 року, є наставниками (менторами) для новоприбулих співробітників (менті), щоб допомогти їм адаптуватися, зрозуміти культуру та цінності компанії та розкрити свій потенціал.

Мета – адаптація та професійний розвиток працівника, для його спроможності досягти необхідних результатів та цілей компанії, а також зменшення плинності кадрів.

Тривалість: 1 місяць.

Правила програми:

1. Кожен ментор обирає одного учня.
2. Ментор повинен присвячувати мінімум 3 години на день протягом 1 місяця одному учасникові.
3. Пара ментор-менті самостійно обирає формат та графік спілкування.
4. Наявність постійного зв'язку з координатором (керівником).
5. Результатом менторської програми є звіт-фідбек з боку ментора і менті, а також підсумкова спільна бесіда з керівником задля підвищення подальшої ефективності комунікації.

Учасники: ментор, менті і координатор програми (керівник).

Принципи менторства: Добра воля, відкритість до нового, двонаправленість процесу і конфіденційність.

Як стати ментором? Заповнити анкету-тестування та очікувати від компанії інформацію про отримання статусу «Ментор».

Не варто ставати ментором тим, хто:

- не має достатньо часу для менторства;
- має мало практичного досвіду в обраній сфері;
- не бажає розвиватися у сфері менторства та працювати над собою;
- не любить звітувати про виконану роботу;
- не воліє щиро й відверто ділитися власним досвідом.
- боїться вийти за межі власного комфорту;
- не хоче працювати над помилками та розуміти свої слабкі та сильні сторони.

Переваги для ментора:

- За одного менті компанія платить ментору 1500 грн. (за місяць);
- За кожного десятого менті – гарантоване підвищення;
- Розвиток лідерських навичок та soft-скілів;
- Нові знайомства;
- Доступ то спілкування з керівником та взаємообмін думками;
- Отримання позитивного авторитету.

Як стати менті? Працевлаштуватися у «Нова Пошта», після чого кожному менті безкоштовно призначають особистого (заздалегідь призначеного) ментора.

Переваги для менті:

- швидка адаптація в робочий процес;
- визначення цілей та мети організації;
- можливість знайти друзів та однодумців на шляху досягнення мети;
- постійна підтримка від ментора та від координатора програми;
- можливість реалізувати свою ідею з найменшими проблемами та викликами;
- шанс розширити сферу діяльності.

Компоненти менторської програми:

1. Підбір менторів до менті;
2. Навчання;
3. Супровід та інформаційне висвітлення;
4. Моніторинг та оцінка (звіт-фідбек і спільна бесіда з керівником задля підвищення подальшої ефективності комунікації).

На різних етапах менторства виникають різні виклики та перешкоди. Тому менторство передбачає та вимагає від ментора включеності у всі процеси менті: реагування на запити та виклики, постійну комунікацію, підтримку та мотивацію менті, налаштованості на успіх та пошук спільних рішень щодо викликів і перешкод. Від менті процес менторства вимагає визначення шляху, постійних активних дій, засвоєння досвіду та комунікації з ментором, можливості безперешкодно звернутися за допомогою як до ментора, так і до координатора програми.

Рекомендовані менторські заходи, які відкривають нові перспективи та заохочують результативну комунікацію:

1. *Спостереження менті за своїм наставником.* Менті, які протягом дня спостерігають за наставником, можуть краще отримати уявлення про компанію, керівні посади та обов'язки в компанії, а також побудувати кар'єрні цілі. Це працює в обох напрямках. Зворотне наставництво – це коли наставник стежить за своїм підопічним, щоб отримати розуміння їхнього світу.

2. *Спільне відвідування тренінгів та прочитання книг.* Це допомагає зблизитись і навчитися чогось разом. Проведення часу разом, роблячи більше, ніж просто розмовляти про роботу, покращить взаємостосунки.

3. *Спільна волонтерська діяльність.* Робота над спільною доброю справою може культивувати глибший зв'язок між наставником і підопічним.

4. *Відвідування мережових заходів.* Ключовою перевагою наявності наставника є те, що він може розширити професійну мережу менті та допомогти відкрити нові можливості. Наставник може навіть пропонувати підопічного на нову посаду чи підвищення. Цей досвід може бути корисним як для наставника, так і для менті.

5. *Вихід з офісу та розвиток свого творчого потенціалу.* Незважаючи на те, що менторство на робочому місці в основному зосереджене на кар'єрних темах, ментор і менті можуть проводити час поза робочими стосунками. Прогулянки, відвідування кафе, галерей, кінотеатрів або будь-яких інших творчих заходів - може спровокувати дискусії щодо того, як додати більше креативності у ваші робочі процеси.

6. *Обговорення кар'єрних історій.* Найкраще ми вчимося через історії. І наставник, і підопічний повинні приділити час, щоб зрозуміти один одного. Замість того, щоб перераховувати, що є в резюме, варто поговорити про труднощі та успіхи. Що вдалось у вашій кар'єрі? Які виклики ви подолали? Чи були у вас попередні ментори, які вам допомагали? Це приведе до насиченої та ефективної розмови.

7. *Участь ментора у робочих процесах менті.* Ментори повинні бачити своїх підопічних у дії та надавати зворотний зв'язок і інструктаж.

8. *Зустріч з іншою парою ментор-менті.* Вирушайте на обід з іншою парою наставник-підопічний, щоб вчитися у них, ділитися спільним досвідом і розширювати свої зв'язки. Запитайте їх, якими видами діяльності вони займаються разом, і подивіться, чи з'являться у вас нові ідеї.

9. *Відгуки про роботу один одного.* Але обговорювати їх потрібно не з кимось іншим (щоб це не перетворювалось на чутки), а один з одним.

10. *Закінчення менторської програми на «хорошій ноті».* Коли настане час закінчення, можна запланувати святкування з нагоди цієї події. Це чудовий час для ментора, щоб розповісти менті про його результати та, як далеко він зайшов.

Моніторинг та оцінка: Один із найкращих способів оцінити програму наставництва на робочому місці – запитати відгуки тих, хто бере участь. Крім написання відгуку-есе про свого ментора/менті, ось також кілька запитань, на які необхідно відповісти:

- Як би ви оцінили менторську програму (від 1 до 10) і чому?
- Що сподобалось найбільше і найменше?
- Як ви відчували свій розвиток протягом програми?
- Які навички ви розвивали?
- Як склалися ваші стосунки з ментором/менті?
- Чи рекомендували б ви цю програму своїм друзям?
- Чи зареєструвалися б ви в іншій програмі менторства від нашої компанії, якби була така можливість?

Якщо все зроблено правильно, програма менторства буде дуже приємною та корисною для компанії та її працівників. Вона відіграє вирішальну роль у покращенні стосунків на робочому місці, впевненості працівників, їхньому досвіді та утриманні. А також створює величезний позитивний вплив на результати бізнесу.

3.3. Створення стратегії виходу і здобуття прихильності на ринку Польщі

Польща є найбільшою країною Східної Європи, яка межує з дев'ятьма іншими державами, а також має вихід до моря, що істотно впливає на зростання її економіки.

Залежно від року дослідження, вона посідає з 21 по 24 місце у світі за обсягом ВВП. У 2021 році, ВВП Польщі був 509,96 млрд, продовжуючи стабільно збільшуватися протягом багатьох років. Якщо розглядати його структуру докладніше, можна виділити такий ряд найбільших категорій:

- сфера послуг та транспорту – 63,5%;
- легка та важка промисловість – 33%;
- СГ сфера – 3,5%.

Згідно з класифікацією ІРЛП, Польща належить до високорозвинених країн. Подібна оцінка складається з багатьох чинників: тривалість життя населення, ВВП на душу населення, паритет купівельної спроможності тощо.

Мінімальна зарплата у Польщі становить 522 євро, а середні її значення значно перевищують подібний показник та становлять 1180 євро. У країні спостерігається поступове зменшення кількості безробітних, яке на 2021 рік становило близько 6,1% від загальної кількості населення.

Щоб заснувати «Нова Пошта» у Польщі, не потрібно бути громадянином Польщі, розмовляти польською мовою, чи мати дозвіл на тимчасове або постійне проживання в країні. Законодавство цієї країни надає можливість відкриття

організації для нерезидентів, іноземних громадян за допомогою посередника. Відкрити компанію там може громадянин України, який досяг 18 років та має дійсний закордонний паспорт.

Вимоги до відкриття (у формі Spolka z ograniczona odpowiedzialnością):

- кількість засновників – від 1 особи;
- мінімальний статутний капітал – 5000 злотих;
- управлінська рада може складатися і з однієї людини, а наявність наглядової ради та ревізійного комітету не є обов'язковою.

Європейська правнича компанія, з метою відкриття організації у Польщі, надає такий перелік послуг:

- розроблення статуту (установчого договору) компанії із врахуванням структури власності, способу управління, видів господарської діяльності тощо;
- створення тексту довіреності та забезпечення належного перекладу з української мови на польську, а також перекладу документів засновників;
- перевірка доступності комерційного найменування (назви) фірми;
- створення фірми та формалізація реєстрації нотаріальним посвідченням;
- виготовлення супровідних документів (заяви членів управління про адреси, статутний капітал, гарантійний лист, договір оренди юридичної адреси);
- підготовка та оформлення пакета документів для реєстрації у судовому реєстрі, управлінні статистики, податковій адміністрації та як наслідок отримання номера в Національному судовому реєстрі (KRS), ідентифікаційного податкового номера (NIP) в податковій інспекції, статистичного номера (numer identyfikacyjny REGON), реєстрації фірми як платника ПДВ (VAT);
- виготовлення тимчасового штампа підприємства;
- доставляння та передавання клієнту пакета управлінських документів та штампу у львівському офісі компанії;
- надання письмових консультацій на вимогу клієнта для з'ясування особливостей ведення бізнесу в Польщі.

Процес створення підприємства в Польщі триває 1 – 2 місяці і поділяється на етапи: заснування підприємства, державна реєстрація товариства в судовому

реєстрі та взяття на облік в податковому управлінні та управлінні статистики (підприємству присвоюються номери KRS, NIP, REGON).

Після цього підприємство може виготовити основний фірмовий штамп (круглі печатки не використовуються), відкрити банківський рахунок та розпочинати господарську діяльність.

Також компанія повинна мати органи управління. Наприклад, це може бути один керівник (голова управління – єдиний засновник, або ж один зі засновників, підтриманий на загальних зборах): може представляти товариство без офіційного працевлаштування на ньому. Для працевлаштування він має отримати дозвіл на працевлаштування іноземців та встановити собі заробітною плату. У перспективі легальне працевлаштування може бути підставою для отримання посвідки на постійне місце проживання та громадянства. Увага: особи, які мають карту поляка, спеціального дозволу на працевлаштування іноземців не потребують.

Основними податками, які сплачуються суб'єктами підприємницької діяльності в Польщі, є:

1) податок на додану вартість (VAT – Value Added Tax) – 23% (основна ставка, актуальна для більшості товарів);

2) податок з прибутків (CIT – Corporate Income Tax) – 19%;

2) податок з особистих доходів (PIT – Personal Income Tax) – 18%, а при перевищенні порогу річного доходу в 85 528 польських злотих – 32% на суму перевищення. Податок розповсюджується на всі види доходів фізичних осіб (заробітна плата, доходи з депозитів, дивіденди, гонорари тощо).

Також на зарплатню найманих працівників нараховується оплата соціального страхування (ZUS), котра становить близько 40 – 44% від нарахованої суми оплати праці.

Незважаючи на динаміку свого розвитку, Польща поки що залишається однією із самих недорогих країн ЄС. В свою чергу, на думку експертів, нерухомість в Польщі на сьогодні залишається недооціненою та такою, що зберігатиме тенденції до поступового здорожчання. За таких умов, інвестиції в польську нерухомість є досить вигідними у середньо- та довгостроковій перспективі.

Однією з ключових переваг ведення бізнесу на території ЄС, без сумніву, є можливість доступу до недорогих європейських кредитів. Польща в цьому контексті – не виняток. Зареєструвавши компанію та маючи певний оборот, відображений в її бухгалтерському обліку – Ви матимете можливість одержати кредит для бізнесу на умовах, що якісно відрізняються від пропозицій вітчизняних банків.

Окрім того, гроші зберігатимуться в надійних банках. В Польщі гарантовані банківські вкладення в обсязі до 40 000,00 євро, спеціально створеним фондом.

Доцільно також зауважити, що в окремих випадках для польських компаній існує перспектива скористатися спеціальними грантовими бізнес-програмами ЄС. Такі програми, зазвичай, полягають у фінансуванні проектів, які реалізуються суб'єктом підприємництва.

Основним конкурентом для «Нова пошта» на польському ринку є «Poczta Polska» (рис.3.1) - єдина акціонерна компанія Державного казначейства, яка займається наданням поштових послуг, банківськими та страховими послугами, що була заснована 1 січня 1992 року. У компанії працює понад 70 000 співробітників і включає 7600 офісів, відділень та поштових агентств. Нещодавно Poczta Polska посіла перше місце в рейтингу Rzeczpospolita в категорії найдорожчих польських брендів, що діють у сфері послуг. У 2020 році Poczta Polska перемогла в конкурсі TOP Marka, посівши перше місце в категорії кур'єрських компаній. Понад 90% поляків користуються послугами «Poczta Polska» [21].



Рис. 3.1. Логотип «Poczta Polska» [21]

Основні послуги «Poczta Polska»:

- листова пошта;
- неокард;
- неоштамп;

- неоліст;
- грошовий експрес;
- телеграма;
- поштовий переказ;
- ділове відправлення;
- безадресний друк;
- рекламна пошта;
- поштова посилка , в тому числі: Pocztex (кур'єрська служба), міні посилка, посилка24, посилка48;
- готівковий платіж;
- касова логістика;
- платежі на банківські рахунки, внески на соціальне страхування та на рахунок податкового органу;
- підписка на радіо і телебачення;
- філателістичний абонемент;
- підписка на пресу;
- відвантаження піддонів;

Історично між Україною та Польщею існують тісні ментальні та мовні зв'язки. Тому, є більша імовірність здобути прихильність польських споживачів.

Стосовно цінової стратегії, то варто скористатися збалансованою ціновою стратегією – встановити ціни на тому ж рівні, що й конкуренти, і намагатися конкурувати з іншими елементами, такими як якість обслуговування, швидкість доставки, красивий дизайн тощо.

Hybrid.ai, міжнародна компанія, що спеціалізується на сучасних маркетингових рішеннях, стверджує на польському ринку популярний новий рекламний формат у технології InImage Ads, новий механізм, що дозволяє відображати рекламу на фотографіях з певним рекламним повідомленням. Ним і варто скористатися, створюючи рекламну кампанію «Нова Пошта» у Польщі.

Також при створенні реклами, дуже важливим є позиціонування послуг компанії на ринку, адже це створює «образ» компанії в свідомості цільового клієнта. Зазвичай, клієнт позиціонує продукт чи послугу у своїй свідомості відносно того, що йому вже відомо про конкуруючі продукти, чи подібних до них.

Шаблон позиціонування може бути структурований таким чином:

- «Для (цільового клієнта або ринку)...»;
- «Хто (має конкретну причину для покупки)...»;
- «Наша послуга (розміщена в новій або існуючій категорії)...»;
- «Це забезпечує (ключову перевагу, яка пов'язана з причиною покупки)»;
- «На відміну від (конкурента з такими ж перевагами)...»;
- «Наш продукт (має фундаментальну відмінність від конкурентів)...».

Щодо розміщення реклами, то найкраще підійдуть фасади будинків, якщо говорити про фізичну рекламу. Якщо ж брати онлайн-платформи, то буде доцільно додати на офіційному сайті компанії польську мову, а також створити додаткові соціальні мережі, зокрема YouTube-канал, Facebook та Instagram сторінки для польської аудиторії.

Але загалом, успіх компанії на польському ринку залежатиме не лише від ідеально складеного бізнес-плану, але значною мірою від ставлення, старанності та конкретних дій, які здійснюватиме «Нова Пошта». Навіть найкращий бізнес-план не спрацює, якщо у того, хто його реалізує, не вистачить терпіння та мотивації. Комунікація має включати не тільки просування (рекламу чи PR), але й зробити повідомлення максимально адаптованим до польського споживача.

Висновки до розділу 3

В результаті, ми розглянули шляхи покращення управління комунікаційними процесами в «Нова Пошта». Внутрішня комунікація є життєво важливою частиною будь-якої організації. Працівники, які не відчують себе пов'язаними з компанією,

будуть шукати в іншому місці можливості працевлаштування. Тому тут рекомендаційним заходом стала сформована нами менторська програма.

Водночас, ми ще розібрали як покращити комунікації з клієнтами та партнерами, та яким же чином «Нова Пошта» має вийти на новий рівень власних досягнень. Адже, на нашому вітчизняному ринку, про компанію знає кожен українець, на відміну від закордонного. В Україні, «Нова Пошта» має значно більшу прихильність, ніж національний поштовий оператор «Укрпошта». Та чи вдасться досягнути такого ж результату і на польському ринку – все залежить від правильної сформованої стратегії, цілеспрямованості та терпіння керівників та всієї команди «Нова Пошта».

ВИСНОВКИ

На основі проведеного у магістерській роботі дослідження і узагальнення його результатів можемо зробити такі висновки та пропозиції щодо удосконалення функціонування і пошуку напрямів розвитку комунікацій на підприємстві.

Під час дослідження сутності комунікації та її ролі у менеджменті виявлено, що даним питанням займається багато науковців і практиків, які по-різному трактують це поняття та виокремлюють чинники, які на неї впливають.

Відповідно до запропонованих вченими тлумачень можна стверджувати, що комунікація - це не тільки процес обміну інформацією між індивідами у найпростішому розумінні, а й потік інформації всередині фірми, між нею і багатьма суб'єктами середовища її діяльності. Вона зосереджена на розробленні та впровадженні різноманітних каналів зв'язку для охоплення цільової аудиторії компанії – споживачів, співробітників, постачальників, конкурентів, регулюючих організацій, медіа-організацій тощо.

Управління комунікаціями, як внутрішніми, так і зовнішніми, має вирішальне значення для загального благополуччя та життєздатності компанії. На індивідуальному, командному і корпоративному рівнях управління комунікаціями має вирішальне значення для успіху. Це може сприяти репутації та доброзичливості компанії, а також виражати стабільність і ясність організації. У той час як управління стратегічними комунікаціями вкорінене в культурі компанії, воно створює згуртованість команди та спільне бачення, полегшуючи співпрацю співробітників.

Визначено, що комунікаційний процес - це серія послідовних, взаємозв'язаних, реалістичних етапів, які беруть участь в успішній передачі ідеї, інформації чи повідомлення між відправником (кодером) і одержувачем (декодером) через різні канали зв'язку. І цей процес може бути неефективним через наявність бар'єрів, що можуть перервати потік інформації. Тому учасники комунікаційного процесу повинні вміти долати всі ці перешкоди, застосовуючи належні заходи, щоб в результаті підвищити ефективність організації.

Управління комунікаціями, незважаючи на те, що воно є важливим для діяльності організації, часто стикається з труднощами, які найчастіше включають міжособистісні зв'язки, міжфункціональну співпрацю та неадекватні звички у спілкуванні. Культура з низьким рівнем довіри, зниження продуктивності та залученості співробітників, накопичення інформації та втрата файлів і повідомлень - усе це симптоми поганого управління комунікацією.

Внутрішня та зовнішня комунікації є двома основними елементами комунікації в організації. Внутрішня комунікація (ІС) передає інформацію всередині компанії, зокрема між персоналом на різних рівнях. Вона охоплює: корпоративну культуру організації, діловодство, технологію проведення нарад та систему мотивації і оцінки персоналу. Зовнішня ж комунікація – це використання різноманітних медіа-платформ для спілкування між організацією та зовнішніми групами чи особами з метою посилення співпраці та формування позитивного іміджу фірми, і складається вона із ССМ (комунікацій з клієнтами) та PR-комунікацій. Комунікації із клієнтами (ССМ) у свою чергу містить у собі програмне забезпечення ССМ, програму лояльності та рекламу, а PR: комунікації зі ЗМІ, партнерство, зв'язки з інвесторами (ІР), антикризові комунікації і систему управління контентом (СМS).

ТОВ «Нова Пошта» – це українська компанія, що займається сервіс експрес-доставками документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. І якщо коротко згадати про внутрішні комунікації «Нова Пошта», то перш за все варто сказати, що в основу цінностей корпоративної культури досліджуваного підприємства входить дисципліна, виконання працівниками зобов'язань, задоволеність клієнтів, якість та швидкість послуг. Засадом комунікацій в компанії є повага, чесність та відкритість, а помилкою – це пошук шляху до успіху. Кожен несе відповідальність за дотримання взаємоповаги на робочому місці. Діє політика відсутності каральних заходів, якщо працівник ініціює питання, що стосуються протиправної поведінки. Компанія прагне завжди діяти на користь власних інтересів та уникати будь-яких конфліктів всередині компанії. Діловодство «Нова Пошта» є оперативним, високоякісним та слідує актуальним тенденціям в цій

сфері, а саме переважає безпаперова технологія документації. В компанії наявні такі види нарад як: інструктивна ранкова нарада, оперативна нарада в кінці робочого дня, незапланована термінова нарада, онлайн-нарада між керівниками, щорічна звітна конференція та нарада-тренінг. При оцінюванні персоналу компанія використовує метод чек-листу та систему КРІ, що потім в результаті використовується для мотивування працівників. Дуже часто «Нова Пошта» мотивує своїх працівників у формі преміювання, де кожний працівник повинен виконати певну умову, щоб отримати премію. А окрім цього, компанія забезпечує працівників повним медичним страхуванням, матеріальною допомогою та приділяє багато уваги навчанню та розвитку персоналу.

Розглянувши комунікації з клієнтами, виявлено, що «Нова Пошта» має власне програмне забезпечення ССМ, а щоб швидко надавати відповіді на прості питання у компанії задіють IVR. І уся ця система дозволяє будувати персоналізовану комунікацію з кожним клієнтом та покращувати клієнтський досвід користувачів. Також компанія має програму лояльності, що включає в собі надання системи Бонус-знижки на Картці клієнта (потім її можна витратити на такі послуги як: надсилання, отримання, зберігання посилки у відділенні та послуги пакування), та свою невеличку рекламну кампанію, яка розміщується в основному на об'єктах поштового зв'язку, по телебаченню та в мережі YouTube.

PR-комунікації у «Нова Пошта» забезпечують їй позитивну репутацію в очах громадськості, адже вона активно спілкується зі ЗМІ, бере участь у різноманітних конференціях, реалізує велику кількість проєктів, демонструє прозорість бізнесу та надає партнерам, клієнтам та потенційним інвесторам щорічний соціальний звіт, на основі світового досвіду. В загальному, компанія користується для управління контентом такими ресурсами як: API, Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, YouTube та LinkedIn. А система управління ризиками «Нова Пошта» містить у собі: воєнні ризики, ризики втрат, ризики, пов'язані з відмовою обладнання, фінансові ризики, законодавчі ризики та ризики втрат, пов'язанні зі збоями у логістичному ланцюзі.

На основі здійснення оцінки ефективності системи комунікацій «Нова Пошта», виявлено основні прогалини і, на основі актуальних тенденцій,

сформовано програму покращення управління комунікаційними процесами в компанії, що представлено у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Переваги ефективної та безперебійної системи комунікації:

- підвищує участь працівників в управлінні та сприяє побудові кращих відносин з керівництвом;
- допомагає керівництву отримувати нові ідеї та вирішувати нагальні проблеми організації;
- чітко пояснює вимоги клієнтів та видаляє будь-яку непрактичну і непотрібну інформацію, щоб уникнути будь-яких витрат часу;
- створює хороший публічний імідж для компанії;

Отже, від рівня ефективності організації і функціонування комунікаційної системи підприємства, залежить гнучкість та адаптивність його менеджменту до впливу будь-яких чинників зовнішнього чи внутрішнього середовища, що у кінцевому результаті відображається на результат діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2018. С.6.
2. Барлоу Дж., Мьоллер К. Скарга - це подарунок. Як зберегти лояльність клієнтів. Київ : Наш Формат, 2018. 280 с.
3. Відгуки співробітників ТОВ «Нова Пошта» : веб-сайт. URL: <https://www.otzyvua.net/uk/novaya-pochta-nova-poshta/otzyvy-sotrudnikov> (дата звернення: 14.07.2022).
4. Гришук А.М., Семенишин В.О. Методики оцінки ефективності комунікацій в системі менеджменту. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. Вип. 43. Львів : ЛНУ імені І. Франка, 2010. С. 184-196.
5. Діяльність ТОВ «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 09.07.2022).
6. Доставка можливостей: п'ять цілей HR-стратегії компанії «Нова Пошта» на 2019-2020 роки. URL: <https://rau.ua/novyni/hr-strategiyi-nova-poshta/> (дата звернення: 13.07.2022).
7. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
8. Звіт про управління «Нова Пошта» 2021 р. URL: [https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Звіт про управління 2021.pdf](https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Звіт%20про%20управління%202021.pdf) (дата звернення: 17.07.2022).
9. Кейс компанії «Нова Пошта». URL: <https://csr-ukraine.org/keys-kompanii-nova-poshta/> (дата звернення: 25.07.2022).
10. Незаплямована репутація: Інна Поперешнюк. URL: <https://23-59.ua/nezaplyamovana-reputacziya-inna-popereshnyuk/> (дата звернення: 23.07.2022).
11. «Нова Пошта» історія успіху без протекторату. URL: <https://new.finance.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti/nova-poshta> (дата звернення: 24.07.2022).

12. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2003. 556 с.
13. Під час карантину мали нуль скорочень, натомість найняли більше 2 тисяч працівників. URL: <https://sos.pravda.com.ua/articles/2020/09/15/7151867/> (дата звернення: 28.07.2022).
14. Примак Т.О. PR для менеджерів і маркетологів : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 202 с.
15. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
16. Сокирник І.В. Діловодство. *Вісник Технологічного Університету Поділля*. Хмельницький, 2001. 92 с.
17. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/2020%20NPU%20individual%20FS.pdf> (дата звернення: 12.07.2022).
18. Як працює контакт-центр Нова Пошта. URL: <https://rau.ua/novyni/kontakt-tsentr-nova-poshta/> (дата звернення: 14.07.2022).
19. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент : навч. посібник. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені І. Франка, 2008. 444 с.
20. About Mindful Transition program. URL: <https://www.tinypulse.com/blog/why-robert-glazer-is-fighting-to-end-two-weeks-notice> (дата звернення: 17.08.2022).
21. About Poczta polska. URL: <https://www.poczta-polska.pl/aplikuj/> (дата звернення: 19.08.2022)
22. Banergee A. What is the Definition Communication in management? URL: <https://www.preservearticles.com/definition/what-is-the-definition-communication-in-management/29863> (дата звернення: 03.06.2022).
23. Bergeron B. Essentials of CRM. John Wiley&Sons; 1st edition, 2002. 240 p.
24. Communication models explained. URL: <https://pumble.com/learn/communication/communication-models/> (дата звернення: 06.06.2022).
25. Iacocca L., Novak W. Iacocca: An Autobiography. Bantam, 2011. 402 p.

26. Importance of Communication in Management. URL: <https://www.businesscommunicationarticles.com/importance-of-communication-in-management/> (дата звернення: 09.06.2022).
27. Milford W. Free Report: The Top Ten Email Blunders That Cost Companies Money. URL: <https://www.pr.com/press-release/164492> (дата звернення: 09.06.2022).
28. Patel S. 8 Effective Strategies for Customer Service Communication, 2021. 7 p.
29. Patricia M. Buhler and Joel D. Worden, Up, Down, and Sideways: High-Impact Verbal Communication for HR Professionals. SHRM, 2013. 180 p.
30. Peppers D., Rogers M. Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. Wiley; 1st edition, 2004. 528 p.
31. Prus L.R. Communication management, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, no. 1, 2009. P. 38-41.
32. Solomon L. Two-Thirds of Managers Are Uncomfortable Communicating with Employees. Harvard Business Review Home, 2016. 4 p.
33. Verma D. 3 Major Theories of Communication as Propounded by Different Schools of Management. URL: <https://www.shareyouressays.com/knowledge/3-major-theories-of-communication-as-propounded-by-different-schools-of-management/99237/> (дата звернення: 05.06.2022).
34. Zeffane R., Tipu S., Ryan J. Communication, Commitment & Trust: Exploring the Triad. URL: <https://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/10815> (дата звернення: 08.06.2022).
35. Zimmerer J. The Five Core Capabilities of CCM Software, 2019. 3 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Чек-лист таємного клієнта при оцінці персоналу «Нова Пошта» [5]

Операційні стандарти	
Зовнішній вигляд відділення	
<p>Наскільки зручно розташоване відділення <i>Не прив'язуйтеся до свого місця проживання, орієнтуйтеся на район розташування, навколишнє оточення і так далі. Розгорнуті коментарі в даному питанні вітаються, дякуємо!</i></p>	<p><input type="radio"/> Зручне, прохідне місце, навколишній простір поруч з відділенням виглядає привабливо <input type="radio"/> Звичайне відділення, не можу сказати нічого ні поганого, ні хорошого <input type="radio"/> Розташування вкрай невіддале, навіть якби жив поруч, волів би відвідати інше відділення</p>
<p>Адреса на сайті НП і в онлайн-картах (Google, Apple) вказана вірно <i>Якщо Ви відповіли "Ні", прокоментуйте, будь ласка, що саме було не так.</i></p>	<p><input type="radio"/> Так <input type="radio"/> Ні</p>
<p>Прилегла територія в радіусі 5 м та зона паркування транспортних засобів очищені від сміття, листя і снігу <i>Поруч з відділенням не повинно бути скупчень сміття. Сніг і листя перед відділенням повинні бути прибрані. Незначна кількість листя і відгорнутий сніг допустимі.</i></p>	<p><input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)</p>
<p>Відділення забезпечене паркувальними місцями для велосипедів <i>Відзначте N/A, якщо за форматом локації не передбачені паркувальні місця для велосипедів.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> N/A <input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)</p>
<p>Дорожнє покриття тротуару біля відділення і парковки без вибоїв <i>Відзначте N/A, якщо прилегла територія не належить до «Нова Пошта».</i></p> <p>Стан вікон <i>Відзначте N/A, якщо вікон у відділенні немає.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> N/A <input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)</p> <p><input type="checkbox"/> N/A <input type="radio"/> (2) вікна та віконні рами чисті <input type="radio"/> (2) на вікнах відсутні пошкодження <input type="radio"/> (2) ролети / жалюзі відкриті (вікна клієнтської зони) <input type="radio"/> (0) нічого з перерахованого</p>
<p>Екстер'єр відділення чистий, без видимих пошкоджень</p>	<p><input type="radio"/> фасад відділення (стіни) (2) <input type="radio"/> двері (2) <input type="radio"/> нічого з перерахованого (0)</p>
<p>Сходи та поручні чисті і без видимих пошкоджень <i>Відзначте N/A, якщо сходів і поручнів немає перед входом до відділення.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> N/A <input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)</p>
<p>При наявності на вході сходинок, вхід обладнаний пандусом або містить рейки для коляски <i>Відзначте N/A, якщо на вході немає сходинок.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> N/A <input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)</p>
<p>POS-матеріали</p>	<p><input type="radio"/> (2) Вивіска відділення відповідає стандарту (виконана з об'ємних елементів (літер)) <input type="radio"/> (2) Графік роботи відділення розташований на вхідних дверях або біля клієнтського входу <input type="radio"/> (2) Інформація на графіку роботи зрозуміла та читабельна <input type="radio"/> (0) Нічого з перерахованого вище</p>
<p>Стан вхідних дверей <i>У разі, якщо це вантажне відділення, то оцінюється не зовнішні металеві двері, а внутрішні</i></p>	<p><input type="radio"/> Двері в відділення забезпечені доводчиком <input type="radio"/> Ручка двері в справному стані <input type="radio"/> Ширина дверного отвору не менше 90 см <input type="radio"/> Нічого з перерахованого вище</p>
<p>Доводчик в справному стані</p>	<p><input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)</p>
<p>Біля відділення встановлена урна</p>	<p><input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)</p>

Урна заповнена не більше ніж на половину (для відділень з власним входом)	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Коментар до розділу "Зовнішній вигляд відділення" <i>Запишіть свої враження, прокоментуйте негативні відповіді.</i>	
Оцінка інтер'єру відділення	
У клієнтській зоні всі лампи включені, відсутні миготливі лампи	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
У клієнтській зоні відсутні неприємні запахи	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
У клієнтській зоні чисто і відсутні зайві предмети (засоби прибирання, використана упаковка і т.д.)	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Сміттєві баки в клієнтській зоні наповнені не більше, ніж на половину, відсутнє сміття на підлозі	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Стійка оператора, стійка приймача та простір за оператором і приймачем чисті і не містять зайвих предметів (особисті речі співробітників, їжа, використана упаковка і т.д.)	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Технічний стан підлоги, стін, стелі без пошкоджень, меблі цілі та чисті.	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Зовнішній вигляд співробітників відділення	<input type="radio"/> одягнені відповідно стандарту (2) <input type="radio"/> присутні бейджи (2) <input type="radio"/> одяг та взуття чисті (2) <input type="radio"/> акуратна зачіска, доглянуті руки (2) <input type="radio"/> нічого з перерахованого вище (0)
Інформаційний стенд розташований в зручному, видному місці	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
У відділенні наявна зона самообслуговування	(2) присутня напольна наліпка (2) присутній плакат з інструкцією (0) Зона самообслуговування відсутня
На кожному робочому місці оператора розташований платіжний термінал <i>Відзначте N/A, якщо у Вас не було можливості його побачити</i>	<input type="checkbox"/> N/A <input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Коментар до розділу "Оцінка інтер'єру відділення" <i>Запишіть свої враження, прокоментуйте негативні відповіді</i>	
Відправка вантажу	
Співробітники звертають увагу на клієнта відразу при вході у відділення і запрошують до обслуговування <i>Запрошення до обслуговування може бути невербальним.</i>	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
При зустрічі співробітник	<input type="radio"/> Привітався з посмішкою <input type="radio"/> Встановив зоровий контакт <input type="radio"/> Нічого з перерахованого вище
Співробітник спілкується з Вами українською мовою	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник на Ваше прохання перейшов на російську мову Відзначте N/A, якщо Ви не просили перейти на російську мову	<input type="checkbox"/> N/A <input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник пропонує встановити мобільний додаток Відзначте N/A, якщо Ви використовували картку Клієнта/мобільний додаток при відправці вантажу	<input type="checkbox"/> N/A <input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник в спілкуванні з кожним клієнтом використовує слова ввічливості «Будь ласка», «Дякую»	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник не відволікається на сторонні справи і спілкування з колегами під час обслуговування клієнта (якщо співробітника відволік інший клієнт, він вибачається і тільки потім відповідає іншому клієнту)	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник в розмові з Вами не використовує жарти, нецензурні вирази, сленгову та суржикову лексику, технічний жаргон компанії ("зебра", "експреска", та інше)	<input type="radio"/> Так, не використовує (2) <input type="radio"/> Ні, використовує (0)

<i>Якщо Ви відзначили другий варіант, пропишіть, будь ласка, в коментарі, які саме слова використовував співробітник</i>	
Оператор попросив Вас назвати ПІБ одержувача після того, як ввів в базу його номер телефону <i>Відзначте "Так", якщо після того, як Ви озвучили номер телефону, співробітник попросив Вас самостійно назвати ПІБ одержувача. Відзначте "Ні", якщо співробітник сам продиктував ПІБ Вашого одержувача</i>	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Оператор попросив назвати Ваші ПІБ після того, як ввів в базу Ваш номер телефону <i>Відзначте "Так", якщо після того, як Ви озвучили свій номер телефону, співробітник попросив Вас самостійно назвати Ваші дані. Відзначте "Ні", якщо співробітник сам продиктував Ваші ПІБ. Відзначте N/A, якщо Ви скористалися картою клієнта з мобільного додатку.</i>	<input type="checkbox"/> N/A <input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник на всі звернення, питання, прохання, зауваження, скарги Клієнтів реагує без зволікань і вирішує їх максимально швидко в межах своєї компетенції <i>Відзначте N/A, якщо ситуації не було. Якщо ситуація була, опишіть, будь ласка її в коментарі</i>	<input type="checkbox"/> N/A <input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник надав консультацію з додаткового питання	<input type="radio"/> Надав консультацію <input type="radio"/> Порекомендував звернутись в Контакт Центр <input type="radio"/> Нічого з перерахованого вище
Коментар до розділу «Відправка вантажу» <i>Запишіть свої враження, прокоментуйте негативні відповіді</i>	
Отримання вантажу	
Співробітники звертають увагу на клієнта відразу при вході у відділення і запрошують до обслуговування <i>Запрошення до обслуговування може бути невербальним.</i>	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
При зустрічі співробітник	<input type="radio"/> Привітався з посмішкою <input type="radio"/> Встановив зоровий контакт <input type="radio"/> Нічого з перерахованого вище
Співробітник спілкується з Вами українською мовою	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник на Ваше прохання перейшов на російську мову <i>Відзначте N/A, якщо Ви не просили перейти на російську мову</i>	<input type="checkbox"/> N/A <input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник пропонує встановити мобільний додаток <i>Відзначте N/A, якщо Ви використовували картку Клієнта/мобільний додаток при отриманні вантажу</i>	<input type="checkbox"/> N/A <input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник в спілкуванні з кожним клієнтом використовує слова ввічливості «Будь ласка», «Дякую»	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник не відволікається на сторонні справи і спілкування з колегами під час обслуговування клієнта (якщо співробітника відволік інший клієнт, він вибачається і тільки потім відповідає іншому клієнту)	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник в розмові з Вами не використовує жарти, нецензурні вирази, сленгову та суржикову лексику, технічний жаргон компанії ("зебра", "експреска", та інше) <i>Якщо II варіант, пропишіть, будь ласка, в коментарі, які саме слова використовував співробітник</i>	<input type="radio"/> Так, не використовує (2) <input type="radio"/> Ні, використовує (0)
Оператор попросив Вас назвати номер накладної / надати карту клієнта, провів ідентифікацію отримувача	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник повідомив про необхідність оплати доставки	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник видав Вам відправлення дбайливо, обережно (не кидав на операційну стійку і т.д.)	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)
Співробітник видав Вам документ про здійснення операції <i>Відзначте Так, якщо Вам видали чек</i>	<input type="radio"/> Так (2) <input type="radio"/> Ні (0)

<p>Співробітник на всі звернення, питання, прохання, зауваження, скарги Клієнтів реагує без зволікань і вирішує їх максимально швидко в межах своєї компетенції</p> <p><i>Відзначте N/A, якщо ситуації не було. Якщо ситуація була, опишіть, будь ласка її в коментарі</i></p>	<p><input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> Так (2) <input type="checkbox"/> Ні (0)</p>
<p>Співробітник надав консультацію з додаткового питання</p>	<p><input type="checkbox"/> Надав консультацію <input type="checkbox"/> Порекомендував звернутись в Контакт Центр <input type="checkbox"/> Нічого з перерахованого вище</p>
<p>Коментар до розділу «Відправка вантажу» <i>Запишіть свої враження, прокоментуйте негативні відповіді</i></p>	
<p>Суб'єктивні враження</p>	
<p>Ввічливість і доброзичливість <i>Оцініть ввічливість і доброзичливість співробітника стосовно Вас, наскільки йому вдалося позитивно налаштувати Вас до себе.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> 1 (дуже погане обслуговування) <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 (якість обслуговування значно перевершила мої очікування)</p>
<p>Компетентність персоналу <i>Оцініть, наскільки добре співробітник знає послугу, чи може відповісти на всі Ваші запитання.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> 1 (абсолютно не знає послугу) <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 (досконало знає послугу)</p>
<p>Швидкість обслуговування <i>Оцініть, наскільки швидко Вас обслужили, чи були черги, чи оперативно працював персонал</i></p>	<p><input type="checkbox"/> 1 (дуже довго) <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 10 (дуже оперативно)</p>
<p>Активність, націленість на продаж <i>Оцініть поведінку співробітника, наскільки Ви відчули зацікавленість у собі, як у клієнті.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> 1 (абсолютно не зацікавлений у клієнті) <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 (дуже активний)</p>
<p>Інтер'єр (зручність і комфорт для покупця) <i>Оцініть, наскільки Вам сподобався інтер'єр, наскільки зручно організовано і обладнано простір відділення.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> 1 (зовсім не сподобався) <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 (перевершив мої очікування)</p>
<p>Порівняння з конкурентами " + " <i>Будь ласка, порівняйте якість сервісу в даній мережі з подібними службами НЕ цієї мережі і вкажіть назву компанії.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> У даній мережі КРАЩЕ, ніж у ...</p>
<p>Порівняння з конкурентами " - " <i>Будь ласка, порівняйте якість сервісу в даній мережі з подібними службами НЕ цієї мережі і вкажіть назву компанії.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> У даній мережі ГІРШЕ, ніж у ...</p>

Оргструктура управління ТОВ «Нова Пошта» [5]

