

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз комунікаційної системи організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-
1 спеціальності 073 «Менеджмент»
Черник Карина Романівна

Керівник: Кахович Ю.О.
к.е.н., доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Черник К. Р. Аналіз комунікаційної системи організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення комунікаційної системи в організації.

Досягнення мети передбачає вирішення наступних завдань: розгляд сутності поняття «комунікаційна система»; дослідження етапів і складових комунікаційного процесу; визначення особливостей управління комунікаційними процесами; аналіз фінансових показників і комунікаційної системи ТОВ «Нова Пошта»; оцінка її впливу на імідж та репутацію компанії; формування рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної системи.

Об'єктом дослідження є процес управління організаціями у контексті комунікаційної взаємодії на рівні внутрішнього і зовнішнього середовища. Предметом дослідження – комунікаційна система ТОВ «Нова Пошта».

Методологічну основу дослідження склали наукові публікації, звіти підприємства, а також відкриті джерела, зокрема офіційний сайт компанії.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 46 сторінках, на яких міститься 6 рисунків та 9 таблиць; список бібліографічних посилань налічує 35 джерел; є 3 додатки.

Ключові слова: комунікація, комунікаційна система, комунікаційний процес, управління, ТОВ «Нова Пошта».

ANNOTATION

Chernyk K. R. Analysis of the Communication System of an Organization.

Qualification work for the bachelor's degree in specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of this qualification thesis is to study the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the communication system within an organization.

To achieve this goal, the following tasks were addressed: to examine the essence of the concept of a “communication system”; to explore the stages and components of the communication process; to identify the specifics of communication process management; to analyze the financial indicators and communication system of LLC “Nova Poshta”; to assess its impact on the company’s image and reputation; and to develop recommendations for improving the communication system.

The object of the study is the process of organizational management in the context of communication interaction at both the internal and external levels. The subject of the study is the communication system of LLC “Nova Poshta.”

The methodological basis of the study includes scientific publications, company reports, and open sources, including the official website of the company.

The thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The main text is presented on 46 pages and contains 6 figures and 9 tables; the list of references includes 35 sources; there are 3 appendices.

Key words: communication, communication system, communication process, management, LLC “Nova Poshta”.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ.....	5
1.1. Сутність та елементи комунікаційної системи підприємства	5
1.2. Етапи та складові комунікаційного процесу.....	11
1.3. Система управління комунікаційними процесами підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	23
2.1. Характеристика фінансово – господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА».....	23
2.2. Системи комунікацій ТОВ «НОВА ПОШТА».....	28
2.3. Оцінка впливу комунікаційних процесів у формуванні репутації та іміджу ТОВ «НОВА ПОШТА».....	33
2.4. Напрями удосконалення комунікаційної системи у ТОВ «НОВА ПОШТА».....	38
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	45

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі ефективна комунікація – успіх організації. Аналіз комунікаційної системи дозволяє виявити слабкі місця, оптимізувати потоки інформації та підвищити якість взаємодії між підрозділами, що особливо важливо в умовах глобалізації та цифровізації. Відсутність чіткої комунікаційної стратегії може призвести до втрати важливих даних, конфліктів у колективі та зниження продуктивності, тому її дослідження стає пріоритетним завданням для менеджерів.

Крім того, у епоху швидкого розвитку технологій традиційні комунікаційні канали замінюються інноваційними інструментами, такими як корпоративні месенджери, хмарні платформи та штучний інтелект. Аналіз системи комунікацій допомагає організаціям адаптуватися до змін, забезпечити безпеку даних та підтримувати ефективну віддалену роботу. Таким чином, дослідження цієї теми є не лише актуальним, але й критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та стабільності бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес управління організаціями у контексті комунікаційної взаємодії на рівні внутрішнього і зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є аналіз комунікаційної системи ТОВ «Нова Пошта».

Метою роботи є вивчення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення комунікаційної системи в організації.

Для досягнення мети в дипломній роботі потрібно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність понять «комунікаційна система»;
- дослідити етапи та складові комунікаційного процесу;
- визначити особливості системи управління комунікаційними процесами підприємства;

- дослідити фінансові показники та комунікаційну систему ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити вплив комунікаційної системи на імідж та репутацію ТОВ «Нова Пошта».
- сформулювати рекомендації удосконалення комунікаційної системи ТОВ «Нова Пошта».

Відповідно до поставленої мети та завдань дослідження у роботі використано сукупність методів наукового пізнання:

- 1) системний метод, що дав змогу охарактеризувати взаємодію складових комунікаційної системи та етапів комунікаційного процесу;
- 2) логіко-семантичний метод – поглиблено понятійний апарат в досліджуваній сфері «комунікація», «комунікаційна система», «комунікаційний процес» тощо;
- 3) табличний метод – за допомогою якого відображалися результати та узагальнення великої кількості інформації.;
- 4) логічні методи і прийоми – дедукція, індукція, аналіз, синтез – застосовуються впродовж здійснення усього наукового аналізу.

Методологічною основою дослідження стали наукові публікації у сфері менеджменту, фінансова та управлінська звітність підприємства, відомості розміщені на офіційному сайті підприємства та в мережі Інтернет.

Робота виконана відповідно до вимог: складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 46 сторінках, на яких міститься 6 рисунків та 9 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 35 джерел. В роботі міститься 3 додатки на 3-х сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та елементи комунікаційної системи підприємства

Сучасний бізнес все більше залежить від ефективної комунікації, яка стає елементом як у внутрішніх процесах підприємства, так і у його взаємодії з зовнішнім середовищем. Оптимізація комунікаційних потоків дозволяє організаціям підвищувати ефективність управління, узгоджувати дії співробітників та будувати стратегічні відносини з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Крім того, комунікація відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури, зберігаючи баланс між індивідуальністю працівників та єдністю команди. Таким чином, вона стає не лише інструментом обміну даними, а й механізмом соціальної взаємодії, що забезпечує стабільність і розвиток підприємства.

Комунікація – це багатогранний процес обміну інформацією, ідеями, емоціями або діями між суб'єктами, який може розглядатися через призму різних наукових підходів. У філософії вона виступає як засіб самопізнання через іншого, у соціології – як механізм соціальної взаємодії, а в менеджменті – як інструмент координації діяльності. Маркетинг акцентує на передачі повідомлень для впливу на споживачів, тоді як психологія виділяє вербальні та невербальні аспекти спілкування. Кожен підхід надає комунікації унікальних рис (табл. 1.1), але всі вони підкреслюють її роль у встановленні зв'язків між людьми чи системами.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «комунікації»

Підхід	Характеристика поняття «комунікації»
Інформаційний	Процес передачі та обміну даними між двома або більше системами (напр., людьми, організаціями).

Продовження табл.1.1

Соціальний	Взаємодія між індивідами або групами, що забезпечує соціальну інтеграцію та розвиток стосунків.
Філософський	Категорія, що відображає ідеальний зв'язок між "Я" та "Іншим" через спілкування.
Психологічний	Обмін емоціями, думками та поведінкою, що включає вербальні та невербальні сигнали.
Управлінський	Інструмент координації дій у організації, спрямований на досягнення цілей через обмін інформацією.
Маркетинговий	Система передачі повідомлень споживачам (реклама, PR) для формування певних рішень або ставлень.
Лінгвістичний	Використання мовних символів (слів, образів) для кодування та декодування повідомлень.
Рефлексивний	Процес, що може містити маніпулятивні елементи для досягнення контролю над іншими.
Економічний	Механізм встановлення зв'язків між ринковими суб'єктами для ефективної господарської діяльності.
Технологічний	Система засобів передачі інформації (напр., медіаканали) з урахуванням перешкод та спотворень.

Складено автором за [3; 23]

Отже, у науковій та прикладній літературі поняття «комунікація» трактується неоднозначно, що обумовлено багатовекторністю його проявів у різних сферах діяльності. З метою виявлення специфіки управлінського підходу до комунікації, розглянемо та проаналізуємо низку актуальних визначень цього поняття. Так, Кириченко С. О. та Цвях П. В. розглядають комунікацію як «перелік заходів, направлений на встановлення двостороннього зв'язку між бізнесом та іншими суб'єктами ринку за допомогою інструментів для збільшення ефективності та значення на ринку» [18, с. 86]. У цьому визначенні простежується чіткий

інструментальний підхід, де комунікація виступає засобом реалізації управлінських цілей у сфері зовнішньої взаємодії. Основна увага приділяється саме функціональності комунікаційного процесу як інструменту впливу на ринкове середовище, що наближає трактування до маркетингового підходу, хоча із збереженням управлінської логіки мислення – досягнення ефективності шляхом побудови зв'язку з цільовими аудиторіями.

Інше бачення комунікації пропонують Михалюк Н., Бінерт О., Федик О. та Синюк О., які характеризують її як «всеосяжний і складний процес, в якому люди розмовляють віч-на-віч або в групах, на зустрічах, за допомогою телефонних дзвінків або читають і пишуть нотатки, листи та звіти» [21, с. 147]. Дане визначення охоплює широкий спектр міжособистісних і групових комунікацій, без виокремлення організаційного контексту. Його основними аспектами є універсальність форм передачі інформації та фокус на людину як суб'єкта комунікації. Такий підхід більше тяжіє до соціально-психологічного трактування, однак може бути корисним для розуміння управлінської комунікації на мікрорівні – зокрема, в аспекті командної взаємодії чи внутрішніх комунікативних практик.

Найбільш відповідним управлінському підходу є визначення, запропоноване Безчасним О. У., який під комунікацією на підприємстві розуміє обмін інформацією між керівниками та працівниками у внутрішньому та зовнішньому середовищі через взаємодію елементів комунікаційного процесу (джерело, повідомлення, канал, зворотний зв'язок, перешкоди, отримувач) [3, с. 250]. Тут комунікація розглядається як структурований процес, в основі якого лежить класична модель Шеннона-Вівера. Визначення Безчасного демонструє системний підхід до комунікації, акцентуючи на управлінських процесах взаємодії між рівнями організації, з урахуванням можливих перешкод і важливості зворотного зв'язку.

За Смирновою Т. А., комунікаційна система є фундаментальним елементом управління підприємством, що забезпечує його соціально-економічний розвиток[28, с. 59] . Це свідчить про її стратегічну роль: вона не лише передає інформацію, але й формує основу для стабільності та ефективності бізнесу. Таке трактування підкреслює інтегративний характер системи, яка об'єднує внутрішні та зовнішні комунікації в єдиний механізм. Однак у цьому визначенні не розкривається структура самої системи, що ускладнює її практичне застосування.

Безчасний О. У. пропонує більш технічний підхід, описуючи комунікаційну систему як сукупність взаємопов'язаних елементів для обміну інформацією[3, с. 252]. Це визначення акцентує на процесуальності (відправник, канал, отримувач, зворотній зв'язок) та функціональності (внутрішні та зовнішні комунікації). Проте воно не враховує якісні аспекти – наприклад, вплив корпоративної культури або емоційну складову спілкування, які можуть визначати ефективність системи.

Отже, запропонуємо наступне визначення: комунікаційна система – це структурована сукупність інструментів, процесів і соціальних взаємин, що забезпечує цілісний обмін інформацією всередині організації та з її зовнішнім середовищем, з метою досягнення стратегічних цілей. Таке трактування інтегрує технічні та соціальні компоненти (канали зв'язку та довіра або культура), підкреслює цілісність (внутрішні й зовнішні комунікації як частини однієї системи) й акцентує на результаті – не просто передача даних, а досягнення цілей бізнесу.

Таким чином, сучасна комунікаційна система має бути динамічною, адаптивною та орієнтованою на людину, оскільки її ефективність залежить не лише від технологій, а й від якості соціальних взаємодій. Наприклад, навіть найсучасніші CRM-системи не дадуть результату без врахування психологічних факторів співпраці. Тому в управлінні необхідно балансувати між структурованістю процесів і гнучкістю комунікаційних практик.

Система комунікацій на підприємстві, як зазначають Кириченко С. О. та Цвях П. В., виконує важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між його структурними підрозділами. Її основне призначення полягає в організації достатнього обміну інформацією, що є необхідною умовою для підтримання цілісності управлінських процесів та їх адаптації до змін у зовнішньому середовищі [18, с. 81].

Внутрішні та зовнішні комунікації виконують три основні функції: інформаційну, контрольну та мотиваційну. Інформаційна функція – базова, оскільки будь-яка комунікація передбачає передачу даних, незалежно від мети (інформування, управління чи мотивація). Контрольна функція реалізується через формальні канали, що забезпечують дотримання працівниками правил, інструкцій і планів. Мотиваційна функція полягає у впливі на персонал через вербальні (повідомлення, зворотний зв'язок) та невербальні (корпоративна культура, символи) інструменти. Її ефективність залежить від комунікативної культури підприємства [30, с. 152]. Таким чином, ефективна комунікаційна система на підприємстві забезпечує не лише обмін інформацією, а й сприяє реалізації управлінських функцій контролю, координації та мотивації. Це робить її незамінним елементом сучасного менеджменту.

Серед основних елементів комунікаційної системи підприємства, на думку Гринько Т. В. та Гвініашвілі Т. З., варто виокремити такі компоненти, як: джерело інформації (відправник), зміст повідомлення, канали передачі, отримувач (адресат), зворотний зв'язок, а також комунікаційні бар'єри, що можуть спотворювати передану інформацію. Усі ці елементи функціонують у межах як формальних, так і неформальних інформаційних потоків, які забезпечують ефективне управлінське спілкування [7, с. 68-69]. Схема взаємозв'язку елементів системи комунікацій на підприємстві наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Схема взаємозв'язку елементів системи комунікацій на підприємстві

Джерело: [7, с. 69]

Складові елементи комунікаційної системи підприємства характеризуються специфічними параметрами, що визначають її ефективність (Див. Додаток А). Виділяють чотири основні підсистеми: соціальну (рівень кваліфікації персоналу, психологічна готовність до взаємодії, комунікаційні ролі), технічну (стан апаратного та програмного забезпечення, якість каналів зв'язку), інформаційну (доступність та повнота внутрішньої і зовнішньої інформації) й управлінську (ефективність функцій управління та застосування відповідних методів і інструментів передачі інформації) [9, с. 325].

Таким чином, комунікаційна система підприємства є багатогранною структурою, яка поєднує як технічні, так і соціальні аспекти діяльності. Її

ефективність залежить від гармонійної взаємодії всіх елементів системи – від джерела інформації до зворотного зв'язку, а також від здатності організації нівелювати вплив комунікаційних бар'єрів.

1.2. Етапи та складові комунікаційного процесу

Комунікаційний процес, як безпосередній атрибут комунікації, у свою чергу, являє собою обмін інформацією між співробітником та підприємством (адміністрацією), підприємством та суб'єктом зовнішнього середовища з метою вирішення певних проблем. Це і робота з документами, організація і проведення ділових зустрічей, участь в офіційних заходах, телефонні переговори, електронне листування тощо. Тобто все те, без чого неможна уявити сучасний бізнес і те, що виступає основою його ефективного функціонування [20, с. 134; 4, с. 17].

В теорії менеджменту виділяють основні етапи комунікаційного процесу: зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача інформації, декодування, зворотний зв'язок [6, с. 481-482]. Перш ніж перейти до аналізу кожного етапу, необхідно виділити складові такого процесу.

Елементи комунікаційного процесу, що відображають поетапність комунікаційного процесу схематично візобразила Янківська Т. у своєму дослідженні (рис. 1.2). Відправник – це особа, яка формує та передає інформацію. Канал передачі визначає спосіб доставки інформації (усне спілкування, електронна пошта, соціальні мережі тощо) і безпосередньо впливає на швидкість та точність передачі. Одержувач – це адресат, який інтерпретує отриману інформацію, причому успіх комунікації залежить від того, наскільки точно його розуміння відповідає первинному змісту повідомлення. Кожен із цих елементів – відправник, повідомлення, канал та одержувач – є взаємопов'язаними ланками, і лише їхня гармонійна взаємодія забезпечує ефективний обмін інформацією.

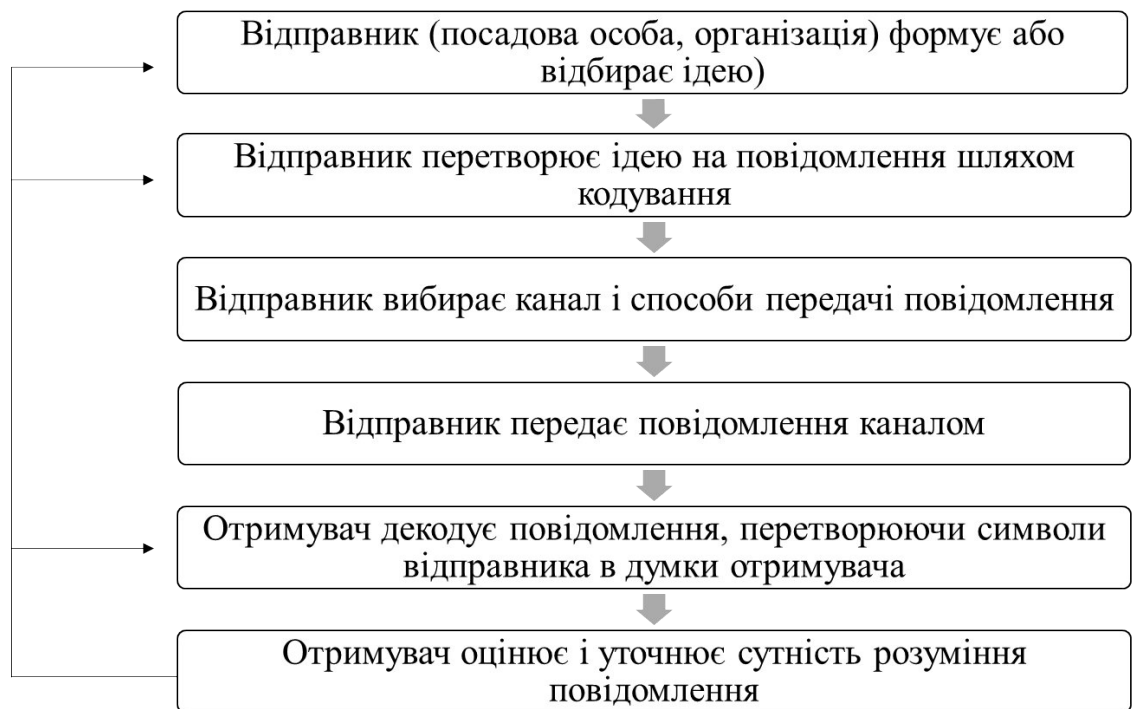


Рис. 1.2. Графічна модель комунікаційного процесу

Джерело: [35, с. 267].

Перший етап комунікаційного процесу – формування ідеї – є основою ефективного обміну інформацією [34, с. 207]. Відправник має чітко визначити, яку саме думку або дані він хоче передати, оскільки неконкретні або недостатньо продумані повідомлення часто призводять до непорозумінь. Важливо не лише сформулювати суть інформації, але й усвідомити її мету: чи це інструкція, аргументація чи просто інформування. Нерідко цей етап недооцінюють, що знижує якість подальшої комунікації.

Відправник повинен враховувати рівень знань, соціальний статус, культурні особливості та інші характеристики одержувача. Наприклад, технічний жаргон може бути зрозумілим фахівцям, але заплутає аудиторію без спеціальної підготовки. Якщо відправник помиляється щодо сприйняття інформації одержувачем, його повідомлення може залишитися без відгуку або бути сприйнятим неправильно.

Ефективність комунікації значно залежить від ступеня подібності між відправником і одержувачем. Гомофільні комунікації, де учасники мають схожі погляди, рівень освіти або соціальний статус, зазвичай проходять гладко, оскільки спільні рамки сприйняття зменшують ризик спотворення смислу. Навпаки, гетерофільні комунікації, де є значні відмінності, часто супроводжуються когнітивним дисонансом, викривленням інформації або навіть її відторгненням [35, с. 267]. Тому на етапі підготовки повідомлення важливо максимально адаптувати його до аудиторії, вибираючи відповідні слова, приклади та канали передачі.

Основними перешкодами в комунікаційному процесі, які виникають у відправника, на сьогодні є певні спотворення під час складання, передачі та приймання послання [17, с. 186].

Кодування є етапом, на якому абстрактні ідеї перетворюються на конкретні форми сприйняття [35, с. 268]. Відправник вибирає оптимальні символи - вербальні (слова, терміни) чи невербальні (жести, міміка, графіка), щоб максимально точно втілити свій задум. Важливо враховувати, що ефективне кодування вимагає не лише технічного перекладу думки, а й її емоційного "озвучення" через інтонацію, темп мови, візуальні акценти. Саме на цьому етапі формується те, що називають «упаковкою ідеї» - те, як вона буде сприйматися одержувачем.

Закодована інформація перетворюється на конкретне повідомлення [2, с. 13] - цілісний продукт комунікації, що несе певний зміст. Воно може мати різні форми: від усного висловлювання чи письмового тексту до складних мультимедійних форматів. Особливістю сучасних комунікацій є те, що одне й те саме повідомлення часто кодується одночасно у кількох форматах (наприклад, текст + ілюстрація + відеоряд), що підвищує його сприйняття. Важливо, щоб форма повідомлення повністю відповідала його змісту та цілям комунікації.

Після створення повідомлення етапом комунікаційного процесу є вибір відповідного каналу передачі інформації. Це засіб, за допомогою

якого сигнал (тобто саме повідомлення) спрямовується від відправника до отримувача. Канали поділяються на масові (наприклад, ЗМІ) та міжособові (особиста розмова, телефон, електронна пошта тощо). Вибір залежить від мети спілкування: деякі канали підходять для швидкої взаємодії, інші – для формального листування чи створення емоційного впливу. Відправник повинен зважати на пропускну здатність каналу, тобто скільки інформації він може передати за один раз, щоб уникнути спотворення змісту (рис. 1.3).



Рис.1.3. Види каналів зв'язку залежно від їх пропускну здатності
Джерело: [5, с. 82].

Сучасна практика часто передбачає комбінування кількох каналів задля досягнення максимальної ефективності. Електронні засоби зв'язку, такі як відеоконференції, електронна пошта чи комп'ютерні мережі, дозволяють передавати як текстову, так і візуальну інформацію. Водночас важливо враховувати фізичні можливості каналу: не кожен із них здатен точно передати символи чи емоції. Тому для досягнення повного розуміння повідомлення іноді варто проводити додаткові зустрічі чи розсилати пояснювальні матеріали, щоб адаптувати інформацію до особливостей сприйняття аудиторії.

Декодування – це етап комунікаційного процесу, під час якого одержувач перетворює отримані символи (слова, жести, зображення тощо) на змістовну інформацію та надає їй власну інтерпретацію [35, с. 268; 19, с.

132-133]. Цей процес залежить від індивідуальних особливостей сприйняття, досвіду, культурного бекграунду та контексту, в якому передається повідомлення. Якщо інформація не вимагає подальшої реакції, комунікація на цьому завершується. Однак у більшості випадків саме від того, наскільки точно одержувач зрозумів зміст повідомлення, залежить успіх усієї комунікації.

Одержувач, як цільова аудиторія або конкретна особа, не лише інтерпретує інформацію, але й формує відгук – свою реакцію на отримане повідомлення. У науковій літературі виділяють три основні типи результатів комунікації: зміни в знаннях (одержувач отримує нову інформацію), зміни в установах (перегляд поглядів або ставлення до чогось) та зміни в поведінці (конкретні дії, спровоковані повідомленням). Для керівника або відправника комунікація вважається ефективною, якщо одержувач не лише правильно зрозумів ідею, але й вжив конкретних дій, очікуваних відправником. Таким чином, відгук стає важливим індикатором якості комунікації та основою для подальшого вдосконалення процесів обміну інформацією.

Зворотний зв'язок є невіддільною складовою ефективної комунікації, оскільки він дозволяє відправнику оцінити, наскільки отримувач зрозумів надіслане повідомлення. Це не лише підтвердження факту отримання інформації, але й свідчення рівня її сприйняття та інтерпретації. Відгук може бути як вербальним, так і невербальним – у вигляді міміки, жестів, інтонацій або навіть зміни пози тіла [35, с. 269]. Такі сигнали дають змогу вчасно скоригувати або доповнити повідомлення, щоб досягти взаєморозуміння.

Функціонально зворотний зв'язок допомагає зберігати стабільність у системі комунікації: він компенсує вплив негативних чинників, синтезує реакції на зовнішні збурення та слугує інструментом управлінського впливу. Особливо цінним зворотний зв'язок є в умовах великого інформаційного потоку, коли легко виникають помилки у тлумаченні даних.

Крім того, він сприяє зниженню впливу комунікаційного шуму – будь-яких перешкод, які спотворюють сенс переданого повідомлення [6, с. 482].

Однією з найпоширеніших проблем у комунікації є мовний бар'єр. Використання термінів, притаманних вузькій спеціалізації, часто ускладнює розуміння для співрозмовника, особливо якщо він належить до іншої професійної сфери. У письмовій формі це ускладнення ще сильніше, оскільки автор не може в реальному часі реагувати на нерозуміння чи запитання. Також варто враховувати рівень компетентності та професійну заангажованість учасників обміну: упередженість, вузький кругозір або невідповідність статусів можуть істотно спотворювати або блокувати зворотний зв'язок.

Додаткові труднощі виникають через географічну віддаленість співробітників і поділ компанії на окремі підрозділи. У таких випадках особисте спілкування обмежується або замінюється електронними засобами, які не завжди здатні повністю передати емоційні та смислові нюанси [19, с. 133]. Усний зв'язок, хоч і ближчий до живої взаємодії, часто є затратним і не компенсує всіх втрат у комунікаційній якості. Водночас щоденний особистий контакт сприяє формуванню довіри й відкритості, що важливо для продуктивного зворотного зв'язку.

Останнім бар'єром є інформаційне навантаження[22]: працівники змушені розставляти пріоритети і можуть відмовлятися від комунікацій, які не здаються їм першочерговими. Часто інформаційна робота в організаціях знецінюється або сприймається як зайва бюрократія. Крім того, спеціальні обмеження щодо поширення інформації (конфіденційність, корпоративна політика) також можуть блокувати зворотний зв'язок або спотворювати його обсяг та зміст. Усі ці фактори потребують системного підходу до вдосконалення внутрішньої комунікації.

Таким чином, комунікаційний процес у бізнес-середовищі є складною системою взаємозалежних елементів, де кожен етап – від формування ідеї

до зворотного зв'язку – вимагає ретельного планування та адаптації до аудиторії.

1.3. Система управління комунікаційними процесами підприємства

Управління комунікаціями – це створення процесів [25, с. 29]. Під поняттям управління комунікаціями доцільно розуміти систематичні та цілеспрямовані управлінські дії, які спрямовані на забезпечення узгодженості процесів обміну інформацією як всередині організації, так і у взаємодії з зовнішнім середовищем [7, с. 76]. Це здійснюється через впровадження комунікаційної стратегії, що інтегрує всі інформаційні потоки, характеризуючись цілісністю, гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін, з метою підтримки ефективного стратегічного управління.

Система управління комунікаціями забезпечує підтримку управлінських процесів, зокрема під час змін, реорганізації, впровадження нових технологій або злиття підприємств. Вона допомагає виявляти проблеми у взаємодії та управлінні, знижувати опір персоналу до нововведень, а також сприяє формуванню єдиного колективу й підвищенню мотивації працівників (рис.1. 4).



Рис. 1.4. Значення системи комунікаційного забезпечення виробничої діяльності в підприємстві. Джерело: [21, с. 147].

Оскільки інформаційний обмін охоплює всі рівні управління, комунікація виступає як об'єднувальний елемент організації. Втрата зв'язку між підрозділами призводить до розбалансованості, зниження керованості та хаотичності дій. Ефективна комунікація, навпаки, забезпечує узгодженість рішень і стабільне функціонування всієї системи.

Для ефективного управління комунікаціями в організації необхідно не лише знати, як функціонує цей процес, але й активно брати в ньому участь. Керівник має володіти навичками ефективної взаємодії та стимулювати участь працівників у комунікаційному обміні. Одним із завдань менеджера є організація передачі інформації щодо стратегічних рішень, політики компанії, інструкцій і цілей, що дозволяє координувати роботу структурних підрозділів [7, с. 68]. Ці дії є невіддільною частиною реалізації управлінських функцій.

Кожне підприємство має офіційно визначену комунікаційну структуру, яка передбачає передачу інформації за встановленими каналами.

Це можуть бути як письмові форми (звіти, бюлетені, службові записки), так і усні (наради, телефонні дзвінки, семінари). Особливе значення має вертикальна комунікація – особливо її низхідна форма, яка забезпечує працівників необхідними даними щодо політики та операцій компанії, а також дає змогу передавати важливу зворотну інформацію до керівництва. Такий обмін даними дозволяє працівникам краще розуміти свою роль у досягненні цілей підприємства та ефективніше виконувати свої обов'язки. Для результативного функціонування вертикальних комунікацій існують важливі правила: уникнення надмірного контролю за підлеглими, що може знижувати їхню ініціативність і відповідальність; забезпечення прозорості інформації, щоб уникнути дезінформації або чуток; а також дотримання коректного, професійного стилю спілкування у внутрішніх комунікаціях [21, с. 148].

Висхідна комунікація передбачає передачу інформації від працівників нижчого рівня до керівництва. Такий тип взаємодії дає змогу менеджерам отримувати від співробітників важливі дані, які стосуються виробничих процесів або труднощів у виконанні завдань [7, с. 69]. Це допомагає вчасно виявляти проблеми на місцях і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Крім того, за допомогою висхідного обміну інформацією керівники можуть оцінити, наскільки працівники готові сприймати політику та вказівки вищого керівництва. Працівники, у свою чергу, можуть висловлювати свої думки через пропозиції, зауваження, скарги або звіти, що забезпечує не лише зворотний зв'язок, а й підвищує їх залученість до процесів управління.

З урахуванням сучасного розвитку цифрових технологій і змін у бізнес-середовищі, інструменти комунікації на підприємстві доцільно класифікувати за двома критеріями: за типом використання (традиційні, електронні, міжособистісні) та за формою взаємодії з різними групами

зацікавлених осіб (клієнти, громадськість, органи влади, інвестори, медіа, наукове середовище). Такий поділ дозволяє більш системно підходити до побудови комунікаційної стратегії організації.

Ефективність управлінської діяльності багато в чому залежить від налагодженого обміну інформацією – як всередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем. Якщо порушується передача інформації або втрачається її цілісність і актуальність, це може дестабілізувати діяльність підприємства. Лише через системну обробку та включення в комунікаційний процес інформація набуває практичного значення й здатна забезпечити результативне функціонування організації (рис. 1.5).

Зовнішнє
середовище

Комунікації між зовнішнім і
внутрішнім середовищем
підприємства

Внутрішнє
середовище

Процес комунікації
(об'єкт управління)

Фактори формування ефективної
системи комунікацій на
підприємстві; обмеження;
правила; норми; традиції тощо

Зовнішнє
середовище

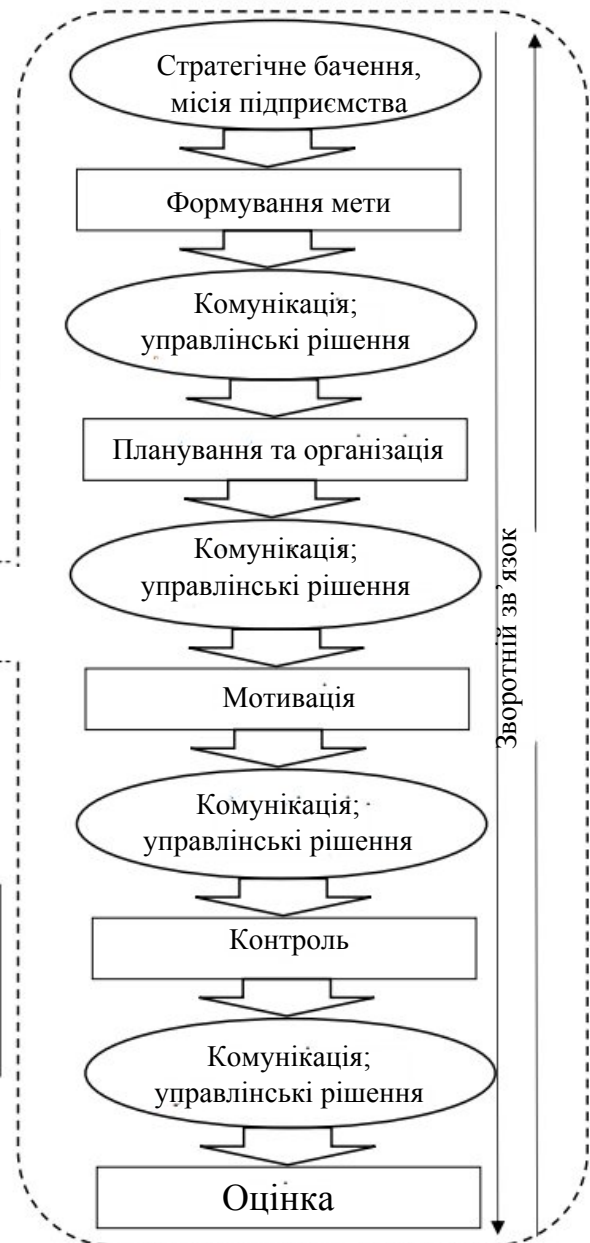


Рис. 1.5. Структура процесу управління комунікаціями на підприємстві

Джерело: [7, с. 73].

Успішне управління комунікаціями передбачає глибоке розуміння можливих бар'єрів у процесі обміну інформацією та ефективних способів їх подолання. Цей процес охоплює постійний та цілеспрямований вплив на внутрішні й зовнішні інформаційні потоки, а також взаємодії, що не пов'язані безпосередньо з передачею інформації. Метою таких дій є

задоволення комунікаційних потреб підприємства та сприяння його довгостроковому розвитку. В основі управління комунікаціями лежать принципи стратегічної орієнтації, безперервного характеру обміну, балансування внутрішніх і зовнішніх зв'язків, чіткої регламентації сфер впливу та забезпечення зворотного зв'язку.

На стратегічному рівні комунікаційний менеджмент охоплює як зовнішні, так і внутрішні комунікації. Формування ефективної внутрішньої комунікаційної культури є основним завданням, оскільки саме вона дозволяє розкрити та підтримувати конкурентні переваги організації, що в подальшому відображаються у взаємодії із зовнішнім середовищем. У загальній системі управління комунікаціями розрізняють два підходи: формальний (з точки зору загальної теорії управління) та управлінський (менеджерський), що акцентує увагу на ролі командної взаємодії, лідерства, функціонального обміну інформацією та соціальних зв'язках.

Комунікаційний менеджмент охоплює широкий спектр тем: від типів комунікацій, засобів і каналів зв'язку – до рівнів взаємодії, що визначають ефективність передачі та сприйняття інформації. З організаційної точки зору, комунікації поділяються на два взаємопов'язані напрями. Один з них відповідає за регулювання зовнішніх зв'язків підприємства, оптимізуючи його взаємодію з партнерами, державними органами, інвесторами та іншими зовнішніми стейкхолдерами. Інший фокусується на внутрішніх зв'язках між підрозділами та персоналом, координуючи їхню діяльність і управління людськими ресурсами. Внутрішня комунікаційна система підприємства виконує функцію забезпечення своєчасного доступу до необхідної інформації в процесі управління, при цьому дотримуючись вимог до її захищеності. Вона також сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі, зміцненню мотивації працівників, їхній залученості до корпоративних процесів і підвищенню рівня довіри до організаційних змін [9, с. 326-327].

Важливо підкреслити, що ці дві підсистеми комунікацій не можуть функціонувати ізольовано одна від одної. Лише в умовах їхньої гармонійної взаємодії можлива цілісність організаційного управління та стабільне функціонування підприємства як єдиної системи.

Комплексне використання різноманітних комунікаційних інструментів підвищує ефективність досягнення стратегічних завдань. В умовах активної цифровізації економічної діяльності формування та реалізація комунікаційної стратегії має враховувати специфіку внутрішніх і зовнішніх чинників, забезпечувати правильний вибір каналів і засобів передачі інформації, що дозволяє здійснювати цілеспрямований і результативний вплив на аудиторії, важливі для успішного розвитку підприємства.

Таким чином, система управління комунікаційними процесами підприємства є стратегічним інструментом, який забезпечує узгодженість інформаційних потоків, підвищує ефективність внутрішньої взаємодії та зовнішніх комунікацій. Її успішна реалізація залежить від інтеграції сучасних інструментів, подолання комунікаційних бар'єрів та формування культури відкритого обміну інформацією, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Характеристика фінансово – господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Заснована у 2001 році, компанія «Нова Пошта» перетворила хаотичний ринок доставки України на організовану систему, ставши його беззаперечним лідером. Протягом 20 років компанія демонструвала вражаючу здатність до інновацій та адаптації: від створення розгалуженої мережі (2200+ відділень і 1400+ поштоматів станом на 2015 рік) до впровадження передових технологій – автоматизації сортування, тестування дронів для доставки та розвитку міжнародної присутності під брендом Nova Post (на кінець 2024 року компанія представлена в 16 країнах Європи). За результатами 2024 року Нова пошта встановила новий рекорд із доставки посилок і здійснила 480 мільйонів відправлень (це на 16% більше, ніж у 2023-му, коли Нова пошта перевезла 412 мільйонів посилок)[24].

Основні етапи розвитку включали [14]:

- ~ 2009-2011: закріплення як лідера ринку та розвиток співпраці з e-commerce;
- ~ 2012-2016: масштабна диверсифікація, ІТ-модернізація та соціальні ініціативи («Гуманітарна пошта»);
- ~ 2017-2020: стратегія інновацій (Стратегія-2020) та зростання міжнародної присутності;
- ~ 2021-2023: досягнення 20 000+ точок обслуговування в Україні та успішна робота в умовах війни;
- ~ 2024: компанія відкрила в Україні 1 747 нових відділень та встановила 8 410 поштоматів.

Сьогодні «Нова Пошта» – це не просто логістичний оператор, а інфраструктурний стрижень української економіки, що поєднує технологічні рішення зі соціальною відповідальністю.

Загальна інформація щодо ТОВ «Нова Пошта» відображена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна інформація про ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Зміст
Форма власності	приватна
Код ЄДРПОУ	31316718
Юридична адреса та місцезнаходження Компанії	03026, м. Київ, Столичне Шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9.
Співзасновники компанії	Володимир Поперешнюк, Вячеслав Климов
Складові мережі компанії	13 208 відділень та 24 002 поштоматів

Складено автором на основі [14].

ТОВ «Нова Пошта» спеціалізується на широкому спектрі логістичних послуг, серед яких експрес-доставка документів, посилок і великогабаритних вантажів, кур'єрське обслуговування для бізнесу та фізичних осіб, пакування, вантажно-розвантажувальні роботи, а також складування й зберігання. Компанія забезпечує зручну доставку до відділень, поштоматів або за конкретною адресою, обслуговуючи як дрібні замовлення, так і великі вантажі. Завдяки своїй інфраструктурі й сервісам, «Нова Пошта» активно сприяє розвитку підприємництва як в Україні, так і на міжнародному рівні [8, с. 44].

Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» (Додаток Б) побудована за функціональним принципом, де базовим елементом є відділ, що виконує одну конкретну функцію. Відділи можуть об'єднуватися в департаменти,

які охоплюють кілька функцій, а подібні за змістом відділи – у цілі управління. Вищий рівень – дирекція, яка формується при наявності щонайменше одного департаменту й одного окремого відділу. Також у межах виконання окремих функцій можуть створюватися більш вузькоспеціалізовані групи або територіально розподілені дільниці. Географічну присутність компанії забезпечують філії, які підпорядковуються одночасно адміністративно – місцевому керівництву – та функціонально – центральному офісу. Структура компанії базується на принципах мінімізації кількості підрозділів та стандартизації посад згідно з українською класифікацією професій.

Загалом організаційна структура компанії та специфіка її адміністрування представлена мережею менших підприємств: одні займаються грошовими переказами, інші – логістикою й пов'язані з експрес-доставками закордон [27, с. 358].

Кадровий потенціал ТОВ «Нова Пошта» вказаний у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Кадровий склад ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 р.

Показник	2022	2023	2024
Загальна кількість працівників	33 795 осіб	32 944 осіб	34 106 осіб
Середня кількість працівників	27 819 осіб	26 327 осіб	27 509 осіб
Частка жінок на керівних посадах	1 143 (26,8% від загальної чисельності керівників)	1 522 (29,8% від загальної чисельності керівників)	1501 (28,2% від загальної чисельності керівників).

Складено автором на основі [12-14].

У період з 2022 по 2024 рік кадровий склад ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільність із тенденцією до зростання: загальна кількість працівників збільшилась із 33 795 до 34 106 осіб. Середня чисельність персоналу також відновила після зниження в 2023 році. Варто відзначити позитивну динаміку в гендерному аспекті управління – частка жінок на керівних посадах зросла з 26,8% у 2022 році до майже 30% у 2023-му, хоча у 2024 році вона дещо знизилася до 28,2%, що все ж перевищує рівень 2022 року. Це свідчить про прагнення компанії до гендерного балансу та підтримки інклюзивного підходу в управлінні.

Розглянемо фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 р. (табл.2.3.).

Таблиця 2.3.

Фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 р., тис. грн

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23 687 034	36 468 879	44 779 857
Собівартість та витрати на збут	-19 715 662	-29 481 319	-36 192 936
Адміністративні виплати	-1 673 172	-2 985 829	-4 209 338
Податок на прибуток	-254 392	-471 019	-336 306
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2 135 960	3 967 156	2 500 331

Складено автором на основі [31-33].

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки демонструє стабільне зростання доходів компанії: чистий дохід зріс майже вдвічі – з 23,7 млрд грн у 2022 році до 44,8 млрд грн у 2024 році. Водночас витрати на збут, собівартість і адміністративні витрати також істотно

зросли, що позначилось на зменшенні чистого прибутку у 2024 році до 2,5 млрд грн порівняно з піковим значенням 3,97 млрд грн у 2023 році. Це свідчить про збереження високих темпів розвитку компанії, але також вказує на зростаюче фінансове навантаження, яке потребує оптимізації витрат для підтримання прибутковості в довгостроковій перспективі.

Основні економічні коефіцієнти вказані на таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз основних економічних коефіцієнтів ТОВ «Нова Пошта» за період 2022-2024 р. у %

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	63.03	52.47	65.48
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	13.70%	13.12	27.84
Коефіцієнт швидкої ліквідності	55.28	47.46	61.77
Коефіцієнт автономії	41.36	41.16	36.83
Рентабельність активів (ROA)	13.56	17.17	7.95
Рентабельність власного капіталу (ROE)	38.81	49.51	23.70
Чиста маржа	9.02	10.88	5.58
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	52.89	50.66	47.44
Коефіцієнт заборгованості	34.60	35.74	34.16

Складено автором на основі [31-33].

Аналіз основних економічних коефіцієнтів ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки свідчить про динамічні зміни у фінансовому стані компанії. Зокрема, показники ліквідності (поточна, швидка та абсолютна) демонструють тенденцію до покращення у 2024 році після незначного зниження в 2023-му. Це свідчить про зростання здатності підприємства своєчасно покривати свої короткострокові зобов'язання, що є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів. Поточна ліквідність у 2024 році досягла 65.48%, а абсолютна – 27.84%, що майже вдвічі перевищує показник попереднього року.

У той же час показники рентабельності (ROA, ROE, чиста маржа) значно знизилися в 2024 році, що може свідчити про зменшення прибутковості компанії або зростання витрат. Наприклад, рентабельність власного капіталу знизилася з 49.51% у 2023 році до 23.70% у 2024 році, а чиста маржа скоротилася майже вдвічі – з 10.88% до 5.58%. Це може бути наслідком змін у ринку, збільшення собівартості послуг або інших внутрішніх факторів. Також варто звернути увагу на зменшення коефіцієнта автономії, що свідчить про зростання залежності компанії від позикового капіталу. Отже, у 2024 році спостерігається покращення платоспроможності, але водночас і зниження прибутковості діяльності.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало значний фінансово-економічний розвиток у 2022–2024 роках, зокрема зростання доходів та покращення ліквідності, проте у 2024 році спостерігалось зниження рентабельності через збільшення витрат. Компанія зберігає лідерські позиції на ринку логістики завдяки інноваційним рішенням, розширенню мережі та ефективній організаційній структурі, що дозволяє їй залишатися головним інфраструктурним гравцем в Україні та за кордоном.

2.2. Системи комунікацій ТОВ «НОВА ПОШТА»

Компанія «Нова Пошта» як один з лідерів ринку логістики та доставки в Україні використовує розгалужену систему комунікацій для ефективної внутрішньої взаємодії та зовнішнього зв'язку з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами.

В умовах великої географії присутності, розгалуженої мережі відділень та численного штату працівників, система внутрішньої комунікації відіграє стимулюючу роль у забезпеченні злагодженої роботи всіх підрозділів.

Частиною внутрішньої комунікації у «Новій Пошті» є електронна пошта, яка використовується для формального листування між департаментами, регіональними офісами та керівництвом. Вона є стандартним каналом для передачі офіційних повідомлень, погоджень і ділових комунікацій.

У 2023 році компанія впровадила особистий кабінет співробітника, що став єдиним web-простором для комунікацій, доступу до внутрішніх новин, оформлення заяв та документів [16]. Це дозволяє вирішувати питання «в один клік» та мінімізує навантаження на HR-відділи.

Для оперативного обміну інформацією застосовуються месенджери, серед яких популярними є Microsoft Teams, Viber та Telegram. За допомогою них створюються робочі чати, де співробітники можуть обговорювати задачі, координувати дії у реальному часі та швидко реагувати на зміни.

Системи управління завданнями (Trello) використовуються для організації роботи в проєктних командах. Вони дозволяють встановлювати дедлайни, відстежувати статус виконання завдань і координувати проєкти у великій кількості відділів.

Особливу роль відіграють відеоконференції (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams), які дозволяють проводити наради, тренінги та стратегічні сесії, особливо важливо – для віддалених працівників або філій в інших містах. Такий формат економить час і ресурси компанії, водночас забезпечуючи ефективну комунікацію.

Щоб забезпечити зручність доступу до довідкової інформації, у «Новій Пошті» впроваджено чат-боти, де можна оперативно отримати відповіді на типові запитання (наприклад, графік роботи, політики відпусток тощо). Такі боти часто інтегруються в месенджери або портал.

У 2023 році продовжив роботу Штаб SOS, за-початкований у 2022-му. Це спільнота спеціалістів, які надають кваліфіковану допомогу працівникам за різними напрямками за запитами на виділену гарячу лінію Штабу [16].

Крім того, компанія впровадила систему внутрішніх розсилок, за допомогою яких працівники оперативно дізнаються про оновлення, зміни у структурі, внутрішні заходи, події, досягнення та інше. Такі розсилки часто персоналізовані та сегментовані за напрямками діяльності.

Компанія дотримується стандартизації звітності та документообігу, що полегшує взаємодію між підрозділами. Проводяться регулярні опитування для зворотного зв'язку, а також функціонують навчальні платформи (LMS) для підвищення кваліфікації персоналу. Це сприяє підтримці корпоративної культури, професійному росту та мотивації співробітників.

Компанія «Нова Пошта» приділяє особливу увагу ефективній зовнішній комунікації, яка є важливим у побудові довіри з боку клієнтів, партнерів, громадськості та засобів масової інформації. Завдяки цифровізації, багатоканальній підтримці та гнучкому підходу до взаємодії, компанія вибудувала сильну систему зовнішньої комунікації, яка поєднує зручність, швидкість та інноваційність.

Одним із головних каналів взаємодії є офіційний вебсайт та мобільний додаток, які надають повний спектр послуг: відстеження відправлень, оформлення електронних накладних, онлайн-оплата, виклик кур'єра, розрахунок вартості доставки тощо. Інтерфейс орієнтований на клієнта і регулярно оновлюється з урахуванням зворотного зв'язку.

Клієнтський call-центр забезпечує цілодобову підтримку клієнтів: консультації, прийом звернень, оперативне вирішення проблем. Крім того, «Нова Пошта» активно застосовує чат-боти в Viber, Telegram і на сайті, які дозволяють автоматично отримати відповіді на популярні запитання, перевірити статус посилки або оформити доставку.

Електронна пошта та SMS-розсилки – це ще один канал, через який компанія інформує клієнтів про зміну статусу доставки, акційні пропозиції, оновлення послуг. Також розсилки персоналізуються на основі клієнтської поведінки для підвищення ефективності.

Активна присутність у соціальних мережах – це ще один потужний інструмент комунікації. На Facebook(380 тис. читачів), Instagram (180 тис.підписників), LinkedIn (32 тис. відстежуючих), YouTube (39,6 тис. підписників), TikTok (160,6 тис.підписників) компанія публікує новини, проводить прямі ефіри, ділиться клієнтськими історіями, реагує на коментарі, а також реалізовує кампанії із залученням інфлюенсерів. Окремо ведеться блог «Нової Пошти», де публікуються корисні поради з логістики.

У напрямку B2B-комунікації впроваджено систему Nova Doc – особистий кабінет постачальника, що дозволяє працювати з електронним документообігом, підписувати договори, контролювати платежі[16].

Також діють API-рішення для бізнесу, що дозволяють інтегрувати сервіси доставки у сайти, CRM-системи та ERP-платформи партнерів.

Окрема роль належить PR-напрямку. Компанія активно співпрацює зі ЗМІ через прес-релізи, публічні заяви, коментарі спікерів. Також реалізуються проєкти з інфлюенсерами – наприклад, відеоогляди сервісу, унібоксінги посилок тощо. Під час воєнного стану чи надзвичайних ситуацій компанія демонструє приклад ефективної кризової комунікації, оперативно інформуючи про зміни в логістиці та графіках роботи.

Комунікація в ТОВ «Нова пошта» здійснюється поєднанням вертикального, горизонтального та матричного типів у межах функціональної організаційної структури. Від дирекції (вищий рівень)

інформація передається через управління, департаменти, відділи до спеціалізованих груп і дільниць, що виконують конкретні функції. Філії мають подвійну підпорядкованість: адміністративну – місцевому керівництву та функціональну – центральному офісу. Така система забезпечує ефективне управління, стандартизацію процесів і швидкий зворотний зв'язок на всіх рівнях.

На основі наведеного аналізу системи комунікації було проведено SWOT-аналіз(табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз системи комунікацій ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розгалужена система комунікацій (внутрішня та зовнішня); Використання сучасних цифрових інструментів: месенджери, чат-боти, особисті кабінети тощо; Інтеграція ІТ-рішень; Централізоване управління інформацією ; Високий рівень персоналізації комунікації.	Висока залежність від цифрових каналів та інтернет-з'єднання; Велика кількість каналів може призводити до дублювання інформації або її втрати; Потреба в постійному навчанні персоналу через динамічні зміни у технологіях; Перевантаження співробітників інформаційними потоками.
Можливості	Загрози

Впровадження ШІ-рішень (AI) для оптимізації комунікацій ;	Кіберзагрози, витоки даних, технічні збої;
Подальша автоматизація обробки звернень клієнтів;	Зниження якості обслуговування через автоматизацію без належного контролю;
Розвиток омніканальної моделі комунікації;	Висока конкуренція на ринку ;
Посилення внутрішньої культури завдяки LMS, зворотному зв'язку та підтримці;	Недовіра до цифрових каналів у частини клієнтів або співробітників;
Розширення партнерських комунікацій через Nova Doc.	Законодавчі зміни у сфері захисту персональних даних.

Отже, ефективна комунікація ТОВ «Нова Пошта» базується не лише на технологіях, але й на таких стратегічних аспектах, як прозорість управління, соціальна відповідальність та інноваційність. Наприклад, відкритість у звітах про корпоративну соціальну відповідальність і активна комунікація через соцмережі підсилюють довіру клієнтів, тоді як внутрішні інструменти (особистий кабінет, чат-боти) роблять процеси зручними для співробітників. Це створює цілісний образ компанії як лідера ринку, який інвестує у розвиток сервісу, соціальні ініціативи та комфорт працівників.

2.3. Оцінка впливу комунікаційних процесів у формуванні репутації та іміджу ТОВ «НОВА ПОШТА»

У сучасному бізнес-середовищі комунікаційні процеси займають центральне місце у формуванні не лише оперативної ефективності компанії, а й її іміджу та репутації на ринку. Для ТОВ «Нова Пошта» комунікація є основним інструментом підтримки як внутрішньої взаємодії, так і зовнішніх контактів із клієнтами, партнерами та постачальниками.

Оцінюючи ефективність комунікацій у компанії, варто розглядати динаміку операційних показників за останні роки.

Аналіз звернень клієнтів до ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році свідчить про чітку структуру переваг клієнтів у виборі каналів комунікації. Більшість звернень (79%) надходять через традиційні вхідні дзвінки, що підтверджує важливість голосового зв'язку для клієнтів, особливо у складних або термінових ситуаціях. Онлайн-запити (19,2%) та соціальні мережі (1,8%) залишаються допоміжними каналами, хоча їхня частка може зростати в майбутньому через цифровізацію.

Окремо варто відзначити міжнародну активність: близько 260 тис. звернень надійшли від клієнтів з-за кордону. Серед них переважають дзвінки (168 887), що може бути пов'язано зі складністю міжнародних відправлень, тоді як електронна пошта (62 666 запитів) та соцмережі (27 379) використовуються для менш термінових питань. Ці дані підкреслюють глобальний масштаб роботи «Нової Пошти» та необхідність підтримки мультимовних клієнтів.

Як видно з таблиці 2.6., спостерігається стабільне зростання ефективності цифрових каналів.

Таблиця 2.6

Операційні показники клієнтської підтримки та обробки звернень ТОВ
«НОВА ПОШТА»

Показник	2022 рік	2023 рік
Звернення до контакт-центру (млн)	11	10,5
Швидкість реакції в соцмережах (хв)	10	8
Кількість мов підтримки	8	9
Швидкість реакції на дзвінок (хв)	1,5	0,5
Середній час закриття звернення (годин)	16,3	10

Швидкість реакції в онлайн-чатах (хв)	1,8	1
Середня тривалість роботи зі зверненнями, які потребують додаткових дій (хв)	10	7,5

Складено автором на основі [15-16].

Операційні показники роботи зі зверненнями клієнтів покращені в 1,5-5 разів у порівнянні з 2021 довоєнним роком.

Операційні показники клієнтської підтримки ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік свідчать про високий рівень сервісу та швидкості реагування на запити клієнтів. Так, показник 98% додзвонів у Національному контактному центрі (НКЦ) демонструє, що абсолютна більшість клієнтів, які звернулися по телефону, отримали можливість поспілкуватися з оператором. Це свідчить про стабільність роботи контакт-центру та ефективне управління навантаженням. Середній час очікування з'єднання 32 секунди та 70% відповідей протягом 30 секунд після додзвону підтверджують, що компанія дотримується високих стандартів швидкості обслуговування, що особливо важливо для клієнтів, які потребують термінової допомоги.

Окремо варто відзначити роботу підтримки у соціальних мережах, де середній час першої відповіді склав 13,5 хвилин. Це досить конкурентний показник для галузі, який відображає здатність компанії оперативно реагувати на звернення клієнтів у цифрових каналах. Крім того, програма Sorry Program, в рамках якої було вирішено 387 тис. кейсів, підкреслює готовність «Нової Пошти» визнавати помилки та компенсувати незручності клієнтам – будь то відправка подарунків (sorry-box) або надання промокодів на безкоштовні послуги. Такий підхід не лише покращує клієнтський досвід, але й зміцнює довіру до бренду, демонструючи його соціальну відповідальність та орієнтованість на клієнта.

У Додатку В продемонстровано ефективність різних онлайн-каналів ТОВ «Нова Пошта» у вирішенні питань клієнтів. Найбільш результативним є онлайн-чат, який забезпечує 92% успішного вирішення проблем при

першому зверненні завдяки автоматизації та цілодобовій роботі. Також високі показники у Facebook (85%) – тут активна аудиторія та швидке реагування на коментарі. Однак такі канали, як Instagram (75%) та Google відгуки (60%), менш ефективні для оперативної підтримки, оскільки вони орієнтовані на інформаційний контент або пасивний зворотний зв'язок.

Менш пристосовані для вирішення проблем клієнтів такі платформи, як TikTok (30%), YouTube (40%) та Twitter (35%), оскільки вони використовуються переважно для брендингу, новин та освітнього контенту. Канали для відгуків (Otrzyvua, App Store, Google Play) показують середню ефективність (50-55%), але є важливими для репутації та технічного вдосконалення. LinkedIn (45%) орієнтований на B2B-комунікацію, тому не є основним інструментом підтримки клієнтів.

Внутрішня комунікація є критично важливим елементом у побудові репутації компанії, оскільки саме співробітники виступають її головними амбаторами. За даними внутрішніх опитувань 2023 року, 85% працівників Нової Пошти позитивно оцінюють якість корпоративних комунікацій, що на 7% вище за показник 2022 року. Таке покращення пов'язане з впровадженням особистого кабінету співробітника, який став центральним хабу для доступу до інформації, та регулярними відеозверненнями керівництва.

Крім того, програми на кшталт Штабу SOS (психологічна підтримка) та внутрішніх розсилок з аналізом досягнень компанії підвищують залученість персоналу. Наприклад, 78% співробітників відзначають, що відкритість керівництва у комунікації щодо воєнних викликів зміцнила їхню довіру до бренду.

Згальний індекс репутації також залишався на стабільному рівні (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Позиція ТОВ «Нова Пошта» на ринку у 2022-2023 р. у %

Критерій	2022	2023
Упізнаваність бренду	99	100
Користувалися послугами	98	99
Користувалися упродовж останніх 6 місяців	93	94
Компанія, яка першою спадає на думку (Top of mind)	79	83
Загальний індекс репутації	78,25	80

Складено автором на основі [15-16].

Висока впізнаваність бренду (зростання з 99% до 100%) свідчить про стабільну присутність компанії в інформаційному просторі, що стало можливим завдяки злагодженій роботі відділів комунікацій, маркетингу та клієнтського сервісу.

Показник «Top of mind» (компанія, яка першою спадає на думку) зріс з 79% до 83%, що свідчить не лише про домінантну ринкову позицію, а й про глибокий емоційний зв'язок із клієнтами, який формується завдяки послідовній і якісній внутрішній та зовнішній комунікації. Це включає швидке реагування на звернення, прозорість у спілкуванні та адаптивність під час криз (зокрема, в умовах воєнного стану).

Також важливим індикатором ефективної комунікації є стабільно високий рівень користування послугами: 98% у 2022 році та 99% у 2023-му. Це свідчить про довіру до компанії та позитивний клієнтський досвід, який активно поширюється через відгуки, соціальні мережі й інші канали комунікації. Регулярне інформування клієнтів про сервіси, акції та зміни в обслуговуванні посилює лояльність.

Загальний індекс репутації, що зріс з 78,25 до 80, демонструє, що чітка комунікаційна стратегія всередині організації та з цільовою аудиторією сприяє сталому зростанню довіри.

Наведена інфографіка на рис.2.1 відображає шість компонентів, які становлять основу для побудови репутації та іміджу «Нової Пошти».

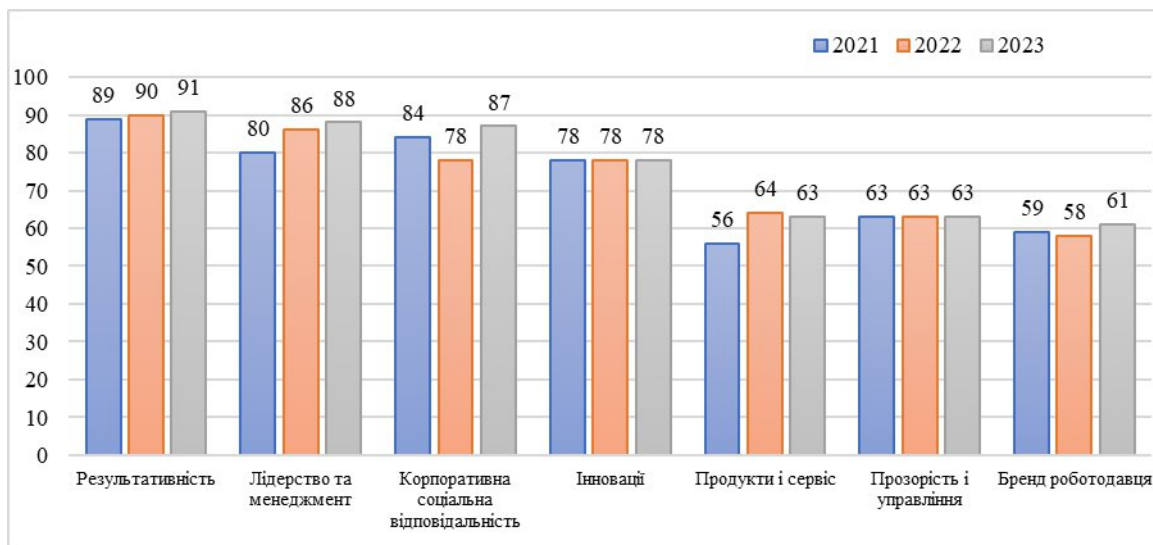


Рис. 2.1. Фактори результативності ТОВ «Нова Пошта» у формуванні репутації та іміджу у 2021-2023 р. у %

Джерело: [15-16]

Кожен із цих елементів тісно пов'язаний із комунікаційними процесами компанії, які виступають потужним інструментом впливу на сприйняття бренду різними цільовими аудиторіями. Так, лідерство та менеджмент формують довіру через публічні звернення керівництва та внутрішні комунікаційні канали. Корпоративна соціальна відповідальність, зокрема підтримка ЗСУ та соціальні ініціативи, активно висвітлюється у медіа та соцмережах, що посилює позитивний образ компанії як соціально відповідального бізнесу.

Інновації та якісні продукти й сервіси стають об'єктом комунікаційних кампаній, які підкреслюють технологічні переваги «Нової Пошти» (наприклад, особисті кабінети, чат-боти). Прозорість у управлінні реалізується через публічні звіти та відкриту комунікацію з клієнтами й партнерами, що зміцнює довіру до бренду. Бренд роботодавця, у свою чергу, формується завдяки внутрішнім комунікаційним програмам, які підтримують корпоративну культуру та залученість працівників. Таким чином, кожен компонент схеми не лише впливає на репутацію компанії, але

й активно підживлюється стратегічно вибудованою системою комунікацій, що робить «Нову Пошту прикладом ефективного управління іміджем у галузі логістики.

Отже, ефективні комунікаційні процеси ТОВ «Нова Пошта» будують її позитивний імідж та репутацію. Стабільне покращення операційних показників і впізнаваність бренду на рівні 100% підтверджують успішність стратегії компанії у сфері внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

2.4. Напрями удосконалення комунікаційної системи у ТОВ «НОВА ПОШТА»

Ефективна система комунікацій допомагає досягати цілей організації, оскільки забезпечує результативний обмін інформацією як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Її ефективність можлива лише за умов належного управління інформаційними потоками, використання сучасних технологій та злагоджених управлінських взаємодій [10, с. 70].

В умовах євроінтеграції підвищення конкурентоспроможності українських підприємств неможливе без комунікаційних стратегій, спрямованих на інформування, переконання та формування позитивного іміджу серед стейкхолдерів [11, с. 17].

Якщо поглянути на міжнародний досвід поштових підприємств то досвід FedEx, DHL і UPS свідчить, що інструменти ІІІ переважно застосовуються для внутрішніх логістичних процесів. У зовнішніх комунікаціях використання ІІІ наразі обмежується чат-ботами для автоматизованої взаємодії з клієнтами.

В умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції оптимізація внутрішньої комунікації є одним із чинників підвищення продуктивності та адаптивності підприємства до змін. Комплексна модернізація каналів комунікації дозволяє не лише підвищити ефективність

управління, а й забезпечити кращу взаємодію персоналу, зменшити витрати й підвищити рівень залученості співробітників.

Одним з перших кроків оптимізації є уніфікація каналів комунікації в межах однієї платформи. Це дозволяє зменшити інформаційне навантаження на співробітників, уникнути дублювання інформації та покращити безпеку за рахунок централізованого управління та шифрування даних. Інтеграція з інструментами управління проєктами (Trello, Asana, Jira) забезпечує автоматичну генерацію сповіщень, що підвищує ефективність комунікації.

Впровадження уніфікованої платформи здійснюється поетапно: спершу аналізуються потреби персоналу, порівнюються варіанти ліцензій (наприклад, Microsoft Teams vs. Slack), після чого запускається пілотний проєкт у кількох відділах. Повномасштабне впровадження включає навчання співробітників.

Особистий кабінет працівника з розширеним функціоналом є ще одним важливим елементом внутрішньої комунікації. Його розвиток дозволяє централізувати доступ до новин компанії, внутрішньої документації, комунікаційних каналів, а також впровадити елементи внутрішньої соціальної мережі для неформального спілкування та підвищення мотивації персоналу.

Особливу роль відіграє інтеграція AI-асистента, що забезпечує автоматизовану обробку стандартних запитів до HR-відділу, зменшуючи їхнє навантаження на 30–40%.

Загальний обсяг інвестицій в оптимізацію внутрішньої комунікації оцінюється на рівні 2 260 000 грн (разово) та 410 000 грн щорічних витрат на підтримку. Очікуваний строк окупності становить 1,5–2 роки. Основні вигоди включають зниження витрат на ліцензії сторонніх сервісів, підвищення продуктивності на 15–25% та зменшення плинності кадрів.

Оптимізація внутрішньої комунікації є доцільною інвестицією, що не лише забезпечує гнучкість організаційної структури, але й створює

додаткову вартість завдяки ефективному використанню цифрових технологій. У довгостроковій перспективі така стратегія забезпечує стабільне зростання показників ROI (до 25–30%), покращення корпоративної культури та підвищення задоволеності персоналу.

У сучасному комунікаційному середовищі, що швидко змінюється, ефективна зовнішня комунікація та здатність організації до технологічної адаптації мають ключове значення для підтримання високої якості обслуговування, довіри клієнтів і репутаційної стійкості. Компаніям на кшталт «Нової Пошти» доцільно впроваджувати комплексні стратегії, які поєднують омніканальність[29], штучний інтелект та кризове планування [1; 26].

Омніканальність передбачає безшовну інтеграцію різних каналів взаємодії з клієнтами (чатботи, голосові асистенти, месенджери), що забезпечує єдину точку доступу до сервісів. Застосування AI-чатботів дозволяє автоматизувати до 80% типових запитів, таких як відстеження посилок чи отримання довідкової інформації. Основні вигоди включають скорочення витрат на обслуговування call-центру на 500 000 грн/рік, зростання онлайн-операцій на 25% та підвищення індексу лояльності клієнтів (NPS) на 15–20%. Разом із тим, існують технічні обмеження: складні випадки все ще вимагають участі оператора, а на старті необхідні значні інвестиції.

В умовах високої інформаційної насиченості будь-яка криза (технічний збій, негатив у соцмережах, кібератака) може швидко перерости в репутаційний скандал. Формалізований кризовий комунікаційний план дозволяє організації діяти злагоджено, зменшуючи час реакції до 30–60 хвилин та запобігаючи паніці серед клієнтів. План включає визначення ймовірних загроз, створення інструкцій для різних рівнів управління та регулярне відпрацювання сценаріїв. Це дає змогу зменшити кількість негативних реакцій у соцмережах на 20–30% під час криз.

Комплексний підхід до вдосконалення зовнішньої комунікації, впровадження AI-рішень та кризових стратегій передбачає загальні одноразові витрати в розмірі 2 800 000 грн та щорічні витрати на підтримку в 450 000 грн (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Витрати на покращення зовнішніх комунікацій у грн.

Категорія	Разові витрати	Щорічна підтримка
AI-чатботи та голосовий асистент	1 000 000	250 000
Внутрішній AI-пошук	550 000	—
Кризовий план	500 000	—
Загалом	2 800 000	-

Окупність інвестицій очікується протягом 1,5–2 років. Основними чинниками є зменшення витрат на персонал у контакт-центрі, зростання онлайн-комунікацій, підвищення ефективності внутрішньої роботи та зниження втрат від криз.

Незважаючи на перспективи, впровадження нових технологій супроводжується низкою ризиків: недостатня підготовка персоналу до роботи з AI, технічні помилки під час масштабування рішень, або опір змінам. Для їхнього подолання доцільно впроваджувати рішення поетапно, починаючи з пілотних груп, а також інвестувати в навчання співробітників.

Системне вдосконалення зовнішньої комунікації, впровадження AI-технологій і розвиток кризового управління є стратегічно доцільним напрямком для «Нової Пошти». Очікуваний приріст ефективності до 40% і ROI на рівні 30–35% упродовж двох років свідчать про високу інвестиційну привабливість таких ініціатив. Ці заходи не лише покращують якість обслуговування клієнтів, а й формують стійку основу для розвитку бізнесу в умовах зростаючих вимог ринку.

Отже, впровадження запропонованих заходів забезпечить стабільний розвиток компанії в умовах цифрової трансформації, підвищить якість обслуговування та сформує основу для довгострокового зростання.

ВИСНОВКИ

Комунікаційна система підприємства – це цілісна й багаторівнева структура, яка поєднує технічні, соціальні та управлінські складові з метою забезпечення ефективного обміну інформацією. Вона не тільки передає дані, а й інтегрує співробітників, координує дії та формує корпоративну культуру, що дозволяє організації адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей.

Комунікаційний процес охоплює низку логічно послідовних етапів – від формування ідеї до отримання зворотного зв'язку, – кожен з яких є критично важливим для досягнення взаєморозуміння між учасниками. Ефективна комунікація починається із чіткої мети та урахування особливостей аудиторії, проходить через етапи кодування, вибору адекватного каналу передачі, декодування та аналізу відповіді. Структурно процес складається з відправника, повідомлення, каналу, одержувача, зворотного зв'язку та бар'єрів, які функціонують в межах формальних і неформальних потоків.

Система управління комунікаціями на підприємстві є інструментом забезпечення ефективного функціонування організації в умовах постійних змін та зростаючих вимог до гнучкості й адаптивності бізнесу. Вона виконує стратегічну функцію узгодження внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, сприяє формуванню цілісного колективу, підвищенню мотивації працівників, а також підтримує прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Сучасний підхід до управління комунікаціями враховує важливість як формальних, так і неформальних каналів зв'язку, активну участь працівників у зворотному зв'язку, а також використання цифрових інструментів відповідно до специфіки аудиторії.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє стале зростання й динамічний розвиток, адаптуючись до ринкових викликів завдяки інноваціям, масштабуванню інфраструктури та виходу на міжнародний ринок.

Компанія перетворилася з національного лідера у сфері експрес-доставки на європейського гравця, інвестуючи в IT-рішення, автоматизацію та мережеву розбудову.

Комунікаційна система ТОВ «Нова Пошта» є комплексною, багаторівневою та цифровізованою, що забезпечує ефективну координацію між численними підрозділами компанії та її стейкхолдерами. Впровадження сучасних IT-рішень – від особистого кабінету працівника до корпоративних месенджерів, чат-ботів і LMS-платформ – дозволяє забезпечити гнучкість, оперативність та прозорість внутрішньої комунікації. Зовнішні канали взаємодії – вебресурси, мобільні додатки, call-центр, соціальні мережі та цифрові розсилки – формують позитивний клієнтський досвід, зміцнюють бренд та сприяють високому рівню довіри до компанії.

Ефективні комунікаційні процеси в ТОВ «Нова Пошта» значно впливають на формування її репутації та іміджу, що підтверджується стабільним зростанням ключових показників, таких як упізнаваність бренду (100%), лояльність клієнтів (99%) та індекс репутації (80%). Внутрішня та зовнішня комунікація, заснована на прозорості, інноваціях і клієнтоорієнтованості, забезпечує довіру споживачів і конкурентоспроможність компанії.

Покращення комунікаційної системи ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на інтеграції цифрових технологій, штучного інтелекту та підвищенні ефективності як внутрішньої, так і зовнішньої взаємодії. Уніфікація комунікацій на єдиній платформі, розвиток особистого кабінету співробітника та застосування AI-асистентів дозволяють значно оптимізувати роботу персоналу, скоротити витрати та підвищити рівень залученості. Одночасно зовнішня комунікація посилюється через омніканальність і впровадження чат-ботів, що підвищує швидкість обслуговування клієнтів та зменшує навантаження на контакт-центри. Розробка кризових комунікаційних планів дозволяє оперативно реагувати на непередбачувані ситуації, захищаючи репутаційний капітал.

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Александрова О., Косич М., Мкртичян О. Кризовий комунікаційний план в умовах війни. *Маркетинг в Україні* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 20 жовтня 2023 р. Київ : КНЕУ, 2023. С. 546–547.
2. Бабинець М. М. Обмін інформацією як важливий комунікативний процес для взаємодії в суспільстві. *Психологія кризових станів: наука і практика*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 4-6 листопада 2021 року). Київ: Інститут психології імені Г. С. Костяка НАПН України, 2021. С. 12-14.
3. Безчасний О. У. Сутність комунікацій на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство* . 2018. № 16. С.247-256.
4. Бондар Ю. А. , Легінькова Н. І. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*, 2021. Вип. 3-4. С. 15-21.
5. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 228 с.
6. Вязова Р. В. Організація комунікаційного процесу на підприємстві. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент*: Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (12-13 лютого 2020 р.): у 2 ч. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 480-483.
7. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. С. 60-84.
8. Гурочкіна В., Йосифчук Я. Драйвери успіху ТОВ “НОВА ПОШТА” на ринку поштових послуг України. *Підприємництво та інновації*, 2023. № 26. С. 38-46.

9. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування. *Бізнес Інформ*, 2024. № 3. С. 323-328.
10. Дьомін М. Ю., Єдинак В. Ю. Побудова комунікаційного процесу в організації. *Innovation and sustainability*. 2022. № 3. С. 65-71.
11. Завербний А. С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovashion and sustainability*. 2022. № 1. С.13–19.
12. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Management%20report%20for%202022.pdf>.
13. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202023.pdf>.
14. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. URL: <https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202024.pdf>
15. Звіт сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/.
16. Звіт сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/.
17. Зубач Л. Н., Єдинак В. Ю. Побудова комунікаційного процесу в організації в сучасних умовах. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (28 квітня 2023 року). Кривий Ріг, 2023. С. 186-187.
18. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86.

19. Коробович Л. П. Ефективність комунікаційних процесів в організації. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 23-24 вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 132-135.
20. Лозовський О. М., Заяць О. М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. Volume 1. December 11, 2020 Amsterdam, The Netherland. С. 133–137.
21. Михалюк Н., Бінерт О., Федик О., Синюк О. Особливості управління комунікаціями на підприємстві. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*, 2023. № 30. С. 145-150.
22. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3041>
23. Невальонний Є. О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*, 2019. № 2. С. 35-38.
24. Новини компанії: Нова пошта. Вебсайт Нової пошти. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/12326>
25. Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2022. № 2 (106). С. 26-30.
26. Петрик Т. М., Панахид М. М., Івашко Т. П. Принципи антикризового корпоративного управління: сучасна парадигма. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 2023. № 37. С. 284-290.
27. Погоріла Ю. В., Ковальська Л. А. Інформаційно-комунікативна діяльність підприємств поштового зв'язку України. *Вісник студентського*

наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. № 2(12). С. 355-359.

28. Смирнова Т. А. Комунікаційна система сучасного підприємства в умовах розвитку цифрової економіки. *Економічний простір*, 2021. № 172. С. 56-60.

29. Ткачук Г., Сотник А., Виговський В. Місце омніканальних стратегій в сучасному бізнес-просторі: види, переваги та основні елементи. *Економічний простір*, 2025. № 197. С. 246-253.

30. Філіпенко Д. В., Дорошенко Г. О. Сутність та функції комунікаційної системи підприємства. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 квітня 2023 р., м. Херсон – м. Хмельницький). Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. С. 150-153.

31. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2022. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Financial%20statement%20for%202022.pdf>.

32. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2023. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202023.pdf>

33. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2024. URL: <https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202024.pdf>

34. Швець К. В. Комунікаційний процес, сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: Матеріали Міжнародної науково-

практичної конференції (10 листопада 2023 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 205-208.

35. Янківська Т. Теоретичні основи організації комунікаційного процесу на підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2021. Вип.118. С. 264-271.

ДОДАТКИ

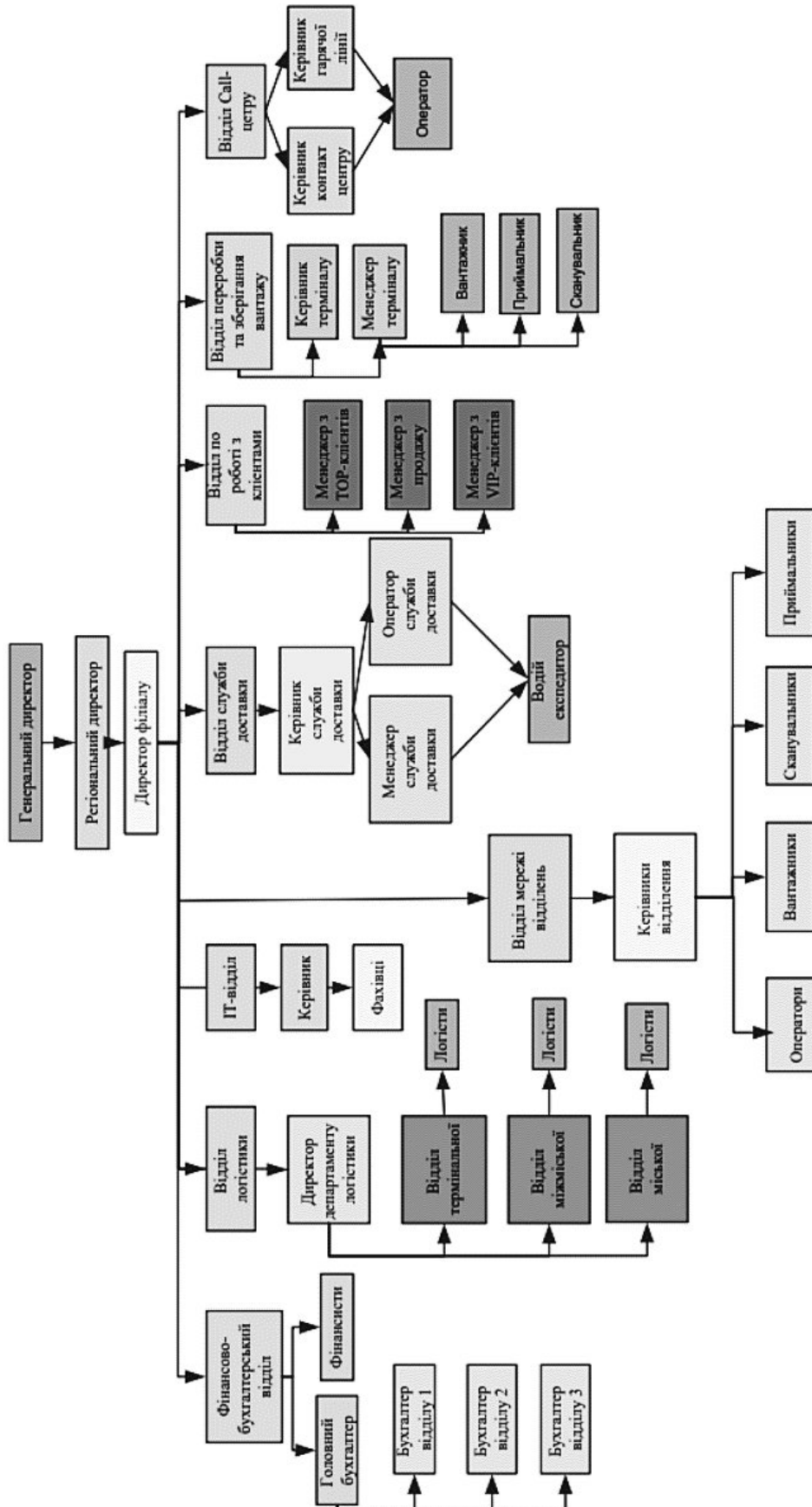
Додаток А

Характеристика складових елементів комунікаційної системи

Складові елементи	Характеристики елементів
Соціальна підсистема	
Рівень кваліфікації персоналу системи комунікацій підприємства	Рівень освіти, досвід управління, досвід у комунікаційній сфері тощо
Соціально-психологічні особливості та взаємодії	Здатність до командної роботи, готовність до впровадження інновацій, сприймання корпоративних цінностей, рівні комунікабельності, відповідальності. Застосування методів управління, згуртованість колективу, групові взаємодії
Ролі в комунікаційній системі	Усвідомлення цілей підприємства, здатність приймати й реалізовувати високоефективні управлінські рішення (в тому числі економічно обґрунтовані)
Технічна складова	
Апаратне забезпечення	Рівень забезпеченості необхідним обладнанням, його оновлення, технічні характеристики
Програмне забезпечення	Види ПЗ, швидкість обробки інформації, рівень безпеки
Канали зв'язку та мережі	Завантаженість, пропускна здатність, швидкість передачі, перешкоди, рівень безпеки
Інформаційна складова	
Внутрішнє інформаційне забезпечення	Актуальність, повнота, характеристики доступу до внутрішньої інформації
Зовнішнє інформаційне забезпечення	Характеристики доступу до зовнішніх джерел, достатність інформації
Управлінська складова	
Функції управління	Чіткість планування, організація й регулювання інформаційних потоків, характеристики організаційної структури
Управлінські методи та інструменти	Рівномірність розподілу завдань та інформаційного навантаження, адекватність методів передачі інформації

Додаток Б

Структура компанії ТОВ «Нова Пошта»



Додаток В

Ефективність онлайн-каналів ТОВ «Нова Пошта»

Канал	Призначення / тип взаємодії	% вирішених питань при першому зверненні	Коментар щодо ефективності
Онлайн-чат	Підтримка, оперативні відповіді	92%	Високоефективний, автоматизований, працює 24/7
Facebook	Зворотний зв'язок, комунікація	85%	Активна аудиторія, швидке реагування в коментарях
Instagram	Інфо-контент, підтримка в DM	75%	Основна мета – імідж; менш ефективний для вирішення
Google відгуки	Зворотний зв'язок про філії	60%	Пасивний канал, але важливий для репутації
TikTok	Брендовий контент, імідж	30%	Не призначений для вирішення питань
YouTube	Освітній та рекламний контент	40%	Корисний для інформування, але не для підтримки
Otzyvua	Незалежні відгуки користувачів	50%	Впливає на довіру, але не дає швидкого зворотного зв'язку
App Store	Відгуки про мобільний застосунок	55%	Повідомлення про баги/похвалу; реакція не завжди швидка
Google Play	Аналогічно App Store	55%	Важливий для технічного удосконалення
Twitter	Новини, офіційні повідомлення	35%	Використовується обмежено, швидкість реагування низька
LinkedIn	B2B-комунікація, HR-бренд	45%	Орієнтований на бізнес/кар'єру, не на підтримку