

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Корпоративні норми і правила поведінки працівників»
(назва теми)

здобувача Офіленко Євгенії Юріївни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом Щетініна Людмила Валеріївна
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації здобувачів
вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, доктор
економічних наук, професор Лопушняк
Г.С.

(підпис)

Київ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

**Кафедра соціоекономіки та управління
персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та
адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р.

_____ 20 ____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Офіленко Євгенії Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ очної _____ форми
навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Корпоративні норми і правила поведінки працівників»

Тему затверджено наказом ректора Університету від

" _ " _____ 20 ____ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

_____ АТ«УКРПОШТА»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи формування корпоративних норм і правил поведінки працівників (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз системи корпоративних норм і правил поведінки на прикладі АТ «УКРПОШТА» (назва розділу)
Розділ 3	Напрями вдосконалення корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «УКРПОШТА» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	процес формування, впровадження та розвитку корпоративних норм і правил поведінки працівників
Предмет дослідження:	методи, принципи, інструменти та організаційно-економічні механізми формування і реалізації корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «УКРПОШТА»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	проаналізувати теоретичні засади та практичний досвід функціонування корпоративних норм і правил поведінки працівників та розробити рекомендації щодо їх удосконалення в АТ «УКРПОШТА»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- Охарактеризувати сутність, значення та роль корпоративних норм і правил поведінки у діяльності підприємства. - Проаналізувати класифікацію, принципи та джерела формування корпоративних норм і правил поведінки працівників. - Визначити методичні підходи до оцінювання ефективності корпоративних норм та правил у системі управління персоналом
У розділі 2	- Надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Укрпошта» та визначити особливості його корпоративного середовища. - Проаналізувати чинні практики поширення корпоративних норм і правил поведінки працівників в АТ «Укрпошта».

-
3. Оцінити ефективність функціонування корпоративних норм і правил поведінки працівників на підприємстві.
-

У розділі 3

-
1. Запропонувати напрями вдосконалення корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта».
-
2. Розробити практичні заходи щодо покращення системи корпоративних норм, внутрішньої комунікації та дотримання правил поведінки персоналом.
-
3. Оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів та можливі результати їх впровадження в діяльність АТ «Укрпошта».
-

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____»
_____ 20__р.

Реферат

КОРПОРАТИВНІ НОРМИ І ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

Робота складається з 3 розділів. Перший розділ присвячений теоретичним основам формування корпоративних норм і правил поведінки працівників, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи – 64 сторінки, включаючи список використаних джерел. У роботі містяться таблиці, рисунки та результати анкетного опитування.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз чинної системи корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта» та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з оцінюванням ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування, впровадження та розвитку корпоративних норм і правил поведінки працівників.

Предметом дослідження є методи, принципи, інструменти та організаційно-економічні механізми формування і реалізації корпоративних норм і правил поведінки працівників.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

1. Дослідити сутність, значення та роль корпоративних норм і правил поведінки у діяльності підприємства;
2. Проаналізувати класифікацію, принципи та джерела формування корпоративних норм і правил;
3. Надати загальну характеристику АТ «Укрпошта»;
4. Провести аналіз корпоративної культури та чинної системи норм і правил поведінки працівників;
5. Здійснити оцінювання ефективності функціонування корпоративних норм і правил поведінки працівників;
6. Розробити пропозиції щодо вдосконалення корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта»;
7. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, структурно-функціональний метод, SWOT-аналіз, метод анкетного опитування, а також графічний і табличний методи подання даних.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта», які можуть бути використані для підвищення ефективності корпоративної культури, покращення комунікації та зміцнення трудової дисципліни.

Ключові слова: *корпоративні норми, корпоративна культура, правила поведінки, організаційна поведінка, корпоративна етика, управління персоналом,*

корпоративні цінності, мотивація персоналу, командна взаємодія, АТ «Укрпошта».

Keywords: *corporate norms, corporate culture, rules of conduct, organizational behavior, corporate ethics, personnel management, corporate values, employee motivation, team interaction, Ukrposhta.*

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Офіленко Євгенії Юрївни

на тему «**Корпоративні норми і правила поведінки працівників**»

1. Актуальність теми. Для формування бажаної поведінки персоналу компанії створюють корпоративні норми та правила. Якщо вони відповідають інтересам працівників, покращується психологічна атмосфера в компанії, міцнішає корпоративна культура та підвищується залученість персоналу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота має логічну структуру; використано різноманітний діагностичний інструментарій до оцінювання ефективності корпоративних норм та правил поведінки персоналу (SWOT - аналіз, авторське опитування); застосовано системний підхід до пропонування заходів розвитку корпоративних норм та правил.

3. Наявність самостійних розробок автора. Запропоновано авторський підхід до оцінювання ефективності корпоративних норм та правил поведінки персоналу.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Результати кваліфікаційної бакалаврської роботи будуть використані автором кваліфікаційної роботи для розвитку корпоративних норм та правил поведінки персоналу АТ «Укрпошта».

5. Наявність недоліків: рекомендовано посилити наукову полеміку у першому розділі, долучити до неї публікації науковців кафедри соціоекономіки та управління персоналом, аргументувати актуальність проблематики КБР для АТ «Укрпошта», змінити переважно описовий характер пп. 2.2 на аналітичний характер.

6. Загальна оцінка: після доопрацювання згідно із зауваженнями рецензентів на попередньому захисті КМР може бути допущена до захисту з оцінкою 60 балів.

Науковий керівник:

кандидат економічних

наук, доцент

Щетініна Людмила Валеріївна

«26» травня 2026 р.

Рецензія

На кваліфікаційну бакалавратську роботу

Здобувачки вищої освіти

Офіленко Євгенії Юріївни

Тема «Корпоративні норми і правила поведінки працівників»

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи, доцільність її розроблення

Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною, оскільки корпоративні норми і правила поведінки відіграють важливу роль у формуванні ефективної системи управління персоналом, розвитку корпоративної культури та забезпеченні результативної діяльності підприємства. В умовах сучасних економічних викликів, цифровізації та змін у трудових відносинах особливого значення набуває необхідність удосконалення внутрішніх стандартів поведінки працівників. Доцільність дослідження обумовлена потребою підвищення ефективності корпоративної взаємодії та зміцнення організаційної дисципліни в АТ «Укрпошта».

Якість проведеного дослідження

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана на належному теоретичному та практичному рівні. У роботі використано сучасні наукові джерела, нормативні матеріали та практичні дані діяльності АТ «Укрпошта». Автором проведено комплексний аналіз корпоративних норм і правил поведінки працівників, досліджено особливості корпоративної культури підприємства та здійснено оцінювання ефективності чинної системи корпоративних норм. Отримані результати є логічними, обґрунтованими та відповідають поставленій меті й завданням дослідження.

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи

Позитивними рисами роботи є логічна структура, послідовність викладу матеріалу та комплексний підхід до дослідження проблематики корпоративних норм і правил поведінки працівників. Перевагою роботи є поєднання теоретичних аспектів із практичним аналізом діяльності АТ «Укрпошта». Автором використано сучасні методи дослідження, зокрема SWOT-аналіз та анкетне опитування, що дозволило більш повно оцінити стан корпоративної культури підприємства

Зауваження

Суттєвих зауважень до кваліфікаційної бакалаврської роботи немає. Робота виконана відповідно до встановлених вимог, має завершений характер та достатній рівень наукового і практичного обґрунтування.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Практична значимість роботи

Практична значимість роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта». Реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню корпоративної культури, підвищенню рівня внутрішньої комунікації, зміцненню трудової дисципліни та підвищенню ефективності взаємодії між працівниками підприємства.

Місце роботи та посада
рецензента:

Підпис засвідчую:



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ НОРМ І ПРАВИЛ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ.....	6
1.1 Сутність, значення корпоративних норм і правил поведінки	6
1.2 Класифікація, принципи та джерела формування корпоративних норм і правил.....	14
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності корпоративних норм та правил.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНИХ НОРМ І ПРАВИЛ ПОВЕДІНКИ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА».....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»	28
2.2 Аналіз практик поширення корпоративних норм і правил поведінки працівників.....	36
2.3 Оцінювання ефективності корпоративних норм і правил поведінки працівників.....	41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ НОРМ І ПРАВИЛ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ АТ «УКРПОШТА».....	46
3.1 Розробка пропозицій щодо вдосконалення корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта»	46
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	52
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. Корпоративні норми і правила поведінки є невід’ємним елементом системи управління персоналом, оскільки саме вони визначають принципи професійної етики, стандарти комунікації та механізми регулювання організаційної поведінки. Особливої актуальності ця проблематика набуває для підприємств державного сектору, які поєднують комерційні цілі зі значними соціальними функціями і вимушені забезпечувати якість послуг в умовах значного навантаження на персонал і територіальної розгалуженості мережі. В умовах воєнного стану та пов’язаної з ним економічної нестабільності питання збереження та розвитку корпоративної культури, підтримання дисципліни праці й формування відповідального ставлення персоналу до виконання своїх обов’язків набуває критичного значення для забезпечення безперервності діяльності підприємств. Саме тому дослідження теоретичних засад і практики функціонування корпоративних норм і правил поведінки є актуальним науковим і прикладним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративних норм, корпоративної культури та організаційної поведінки знайшла відображення у значній кількості наукових праць. Питання соціальної природи та регулятивної функції корпоративних норм досліджували С. Є. Булавіна, Ю. П. Крисюк, О. М. Юхимюк, Л. В. Гаваза, С. Б. Кузікова, С. О. Лукомська, О. Є. Фурман, М. І. Дідора, У. І. Христинюк, С. М. Мамедова, О. К. Петровська, Л. М. Дорошенко, Ю. В. Бугаєвська. Корпоративну культуру як чинник розвитку підприємства аналізували А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, Л. В. Щетініна, А. В. Череп, О. О. Веремєєнко, А. Є. Спіцина, В. Шпильова, В. М. Мельничук, Х. Стамбульська, а також зарубіжні дослідники Е. Шейн, Г. Хофстеде, Т. Діл, А. Кеннеді, Р. Куїн та С. Глейзер. Попри значний науковий доробок у цій сфері, питання практичного оцінювання ефективності корпоративних норм і правил поведінки на

підприємствах поштово-логістичного сектору та розробки конкретних механізмів їх вдосконалення залишаються недостатньо дослідженими.

Мета дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи корпоративних норм і правил поведінки працівників на основі аналізу теоретичних засад і практичного досвіду.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- дослідити сутність, значення та роль корпоративних норм і правил поведінки у діяльності підприємства;
- проаналізувати класифікацію, принципи та джерела формування корпоративних норм і правил;
- надати загальну характеристику АТ «Укрпошта»;
- провести аналіз корпоративної культури та чинної системи норм і правил поведінки працівників;
- здійснити оцінювання ефективності функціонування корпоративних норм і правил поведінки працівників;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта»;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування, впровадження та розвитку корпоративних норм і правил поведінки працівників.

Предметом дослідження є методи, принципи, інструменти та організаційно-економічні механізми формування і реалізації корпоративних норм і правил поведінки працівників.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу і синтезу використано для вивчення наукової літератури з питань корпоративних норм, корпоративної культури та управління персоналом, а також для узагальнення теоретичних підходів до класифікації та оцінювання корпоративних норм. Метод порівняння застосовано при зіставленні наукових позицій дослідників, а також при розмежуванні понять ефективності

корпоративних норм і корпоративної культури. Структурно-функціональний метод використано при дослідженні організаційної структури АТ «Укрпошта» та системи корпоративного управління. Для оцінювання ефективності системи корпоративних норм застосовано SWOT-аналіз, що дозволив визначити сильні та слабкі сторони чинної системи, а також можливості та загрози її розвитку. Метод анкетного опитування використано для отримання первинних даних щодо рівня обізнаності персоналу з корпоративними нормами та їхнього практичного дотримання. Графічний метод і метод табличного подання даних застосовано для наочного відображення результатів дослідження.

Теоретична та практична значущість. Теоретична значущість роботи полягає у систематизації наукових підходів до визначення, класифікації та оцінювання корпоративних норм і правил поведінки. Практична значущість дослідження визначається розробкою комплексу заходів щодо вдосконалення системи корпоративних норм АТ «Укрпошта», який може бути впроваджений у діяльність підприємства та адаптований іншими суб'єктами господарювання поштово-логістичного та сервісного секторів економіки.

Характер виконання роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за ініціативою автора.

Інформаційна база дослідження охоплює наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері управління персоналом, корпоративних норм та організаційної поведінки; Кодекс етики та ділової поведінки АТ «Укрпошта»; офіційні матеріали та фінансова звітність АТ «Укрпошта».

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ НОРМ І ПРАВИЛ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Сутність, значення корпоративних норм і правил поведінки

Сутність корпоративних норм і правил поведінки у діяльності підприємства доцільно розглядати через призму загальної системи регулювання суспільних відносин. Саме тому аналіз цього питання варто розпочинати з дослідження соціальних норм як базової категорії, що лежить в основі функціонування будь-яких організаційних структур (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення соціальних норм в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Булавина С. Є., Крисюк Ю. П., Юхимюк О. М.	Соціальні норми – це норми поведінки, встановлені суспільством як регулятор суспільних відносин, що забезпечуються різноманітними засобами соціального впливу [1, с. 13].	Акцентується регулятивна функція соціальних норм та їхня роль у впорядкуванні суспільних відносин через механізми соціального впливу.
Гаваза Л. В.	Соціальні норми – це правила поведінки, які вироблені суспільством чи групою людей у процесі їхньої життєдіяльності [2, с. 5].	Підкреслюється соціальне походження норм та їх формування в процесі спільної діяльності людей.
Кузікова С. Б., Лукомська С. О.	Соціальні норми – це неписані правила, які суспільство чи культура вважають прийнятними [3, с. 67].	Акцентується неформальний характер соціальних норм та їхня культурна обумовленість, що підкреслює відносність нормативних стандартів залежно від середовища.
Фурман О. Є., Дідора М. І., Христинюк У. І.	Соціальні норми – це повсякденні правила, еталони й закони громадянської поведінки, що прийняті в соціумі [4, с. 197].	Підкреслюється практична, повсякденна природа соціальних норм та їхня роль як еталонів, тобто зразків для наслідування у громадянській поведінці.

Джерело: розроблено автором на основі [1-4]

У науковій літературі соціальні норми розглядаються як універсальний механізм упорядкування взаємодії людей у суспільстві, який формує прийнятні моделі поведінки та визначає межі допустимих дій. Зокрема, С. Є. Булавіна, Ю. П. Крисюк та О. М. Юхимюк визначають соціальні норми як «норми поведінки, встановлені суспільством як регулятор суспільних відносин, що забезпечуються різноманітними засобами соціального впливу» [1, с. 13]. Подібної позиції дотримується і Л. В. Гаваза, яка розглядає соціальні норми як «правила поведінки, які вироблені суспільством чи групою людей у процесі їхньої життєдіяльності» [2, с. 5]. У цьому контексті соціальні норми виступають результатом історичного розвитку суспільства, відображаючи накопичений досвід взаємодії людей та забезпечуючи стабільність соціальної системи. С. Б. Кузікова та С. О. Лукомська акцентують увагу на неформальному характері соціальних норм, визначаючи їх як «неписані правила, які суспільство чи культура вважають прийнятними» [3, с. 67]. Таке трактування підкреслює, що значна частина нормативних стандартів поведінки існує поза межами формальної кодифікації та засвоюється індивідами через процеси соціалізації та культурного наслідування. О. Є. Фурман, М. І. Дідора та У. І. Христинюк розглядають соціальні норми як «повсякденні правила, еталони й закони громадянської поведінки, що прийняті в соціумі» [4, с. 197], наголошуючи на їхньому практичному, буденному вимірі та функції зразка, що орієнтує індивідів у щоденній взаємодії. Таким чином, узагальнення розглянутих наукових визначень дозволяє констатувати, що, попри відмінності у розстановці акцентів, більшість дослідників розглядають соціальні норми як правила поведінки, що формуються у процесі суспільної взаємодії, виконують регулятивну функцію та забезпечують стабільність і передбачуваність соціальних відносин. Спільним для всіх визначень є визнання соціального походження норм та їхньої спрямованості на впорядкування поведінки індивідів у колективі.

У межах діяльності підприємств соціальні норми поступово трансформуються у більш конкретизовані правила, що безпосередньо регулюють поведінку учасників корпоративних відносин. Якщо на рівні суспільства соціальні норми визначають загальні стандарти взаємодії людей, то в межах підприємств

вони набувають більш прикладного характеру та спрямовуються на регулювання професійної діяльності, трудових відносин і внутрішньоорганізаційної комунікації. Саме на цьому рівні виникають корпоративні норми як специфічний різновид соціальних норм, адаптований до потреб функціонування підприємств (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення корпоративних норм в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Мамедова С. М.	Корпоративні норми – це вид соціальних норм, що встановлюються органами корпоративного підприємства або засновниками такого підприємства і поширюються на суб'єкти корпоративних відносин [5, с. 198].	Підкреслює походження корпоративних норм від соціальних та їх встановлення всередині підприємства.
Дяків О. П., Островерхов В. М.	Корпоративні норми – це правила для керівників та працівників, що визначають, що доречно (або недоречно) робити в організації [6, с. 42].	Наголошується на практичному аспекті застосування корпоративних норм як інструменту регулювання поведінки працівників.
Петровська О. К.	Корпоративні норми – це система формально визначених, спеціально встановлюваних компетентними органами об'єднань учасників суспільних відносин і обов'язкових для їхніх членів правил поведінки, які виражають колективну волю членів і виступають регуляторами внутрішньоорганізаційних та частини зовнішніх відносин, дотримання котрих забезпечується внутрішнім переконанням й охоронними заходами суспільного, а в окремих випадках – державного впливу [7, с. 19].	Комплексне визначення, яке підкреслює формалізований характер корпоративних норм і їхню роль у регулюванні як внутрішніх, так і частково зовнішніх відносин підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [5-7]

С. М. Мамедова визначає корпоративні норми як «вид соціальних норм, що встановлюються органами корпоративного підприємства або засновниками такого підприємства і поширюються на суб'єкти корпоративних відносин» [5, с. 198]. Такий підхід підкреслює їхню інституційну природу, оскільки ці норми формуються всередині підприємства та спрямовані на регулювання внутрішніх процесів. У сучасних умовах корпоративні норми виступають важливим

інструментом організаційного управління та забезпечення ефективної взаємодії працівників. О. П. Дяків та В. М. Островерхов трактують їх як «правила для керівників та працівників, що визначають, що доречно (або недоречно) робити в організації» [6, с. 42]. Таке визначення підкреслює практичний аспект застосування корпоративних норм, адже саме через їх систему формується дисципліна праці, підтримується належний рівень професійної етики та створюється сприятливий психологічний клімат у колективі. Більш комплексний підхід до розуміння корпоративних норм пропонує О. К. Петровська, яка розглядає їх як систему формально визначених правил поведінки, встановлених компетентними органами об'єднань учасників суспільних відносин і обов'язкових для їхніх членів. Ці норми виражають колективну волю членів організації та виступають регуляторами як внутрішньоорганізаційних, так і певних зовнішніх відносин, а їх дотримання забезпечується внутрішнім переконанням, а також заходами суспільного або державного впливу [7, с. 19]. Таким чином, корпоративні норми поєднують у собі елементи формального та неформального регулювання, створюючи комплексний механізм управління поведінкою працівників у межах підприємства.

Важливим аспектом дослідження корпоративних норм та правил є їхній зв'язок із корпоративною культурою підприємства, оскільки саме у її межах відбувається формування, закріплення та практичне застосування відповідних правил поведінки (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Визначення корпоративної культури в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
1	2	3
Череп А. В., Веремєєнко О. О., Маказан Є. В.	Корпоративна культура – це інструмент організаційної діяльності, за допомогою якого підприємство формує свої успіхи та досягнення, а також реакцію співробітників на досягнення через ідеї, цінності та думки, які панують всередині колективу [8, с. 23].	Корпоративна культура розглядається як інструмент управління організацією та формування поведінки працівників.
Спіцина А. Є.	Корпоративна культура – це унікальна система цінностей підприємства, що коригує його діяльність та пристосовується до реалій часу [9, с. 216].	Підкреслює ціннісний характер корпоративної культури та її здатність адаптуватися до змін середовища.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Шпильова В., Білик В., Романенко М.	Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, переконань, правил поведінки та традицій, що поділяються співробітниками підприємства та формують його внутрішнє середовище [10, с. 350].	Відображає комплексний характер корпоративної культури як системи спільних цінностей і норм, що формують внутрішнє середовище підприємства.
Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін.	Корпоративна культура – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склались в організації за час діяльності та які визнаються більшістю співробітників [11, с. 618].	Підкреслює широкий спектр елементів від матеріальних проявів до глибинних когнітивних складових, акцентуючи на її колективному визнанні більшістю членів організації.

Джерело: розроблено автором на основі [8-10]

А. В. Череп, О. О. Веремєєнко та Є. В. Макажан зазначають, що корпоративна культура є «інструментом організаційної діяльності, за допомогою якого підприємство формує свої успіхи та досягнення, а також реакцію співробітників на ці досягнення через ідеї, цінності та думки, що панують всередині колективу» [8, с. 23]. Такий підхід свідчить про те, що корпоративна культура виступає важливим фактором управління персоналом і визначає характер взаємодії між працівниками. Схожу позицію висловлює А. Є. Спіцина, яка трактує корпоративну культуру як «унікальну систему цінностей підприємства, що коригує його діяльність та пристосовується до реалій часу» [9, с. 216]. Таке розуміння корпоративної культури підкреслює її динамічну природу – зберігаючи сталість ключових ціннісних орієнтирів, вона водночас здатна трансформуватися під впливом економічних, соціальних та організаційних змін. Узагальнюючи різні підходи до визначення цього поняття, В. Шпильова, В. Білик та М. Романенко визначають корпоративну культуру як «сукупність цінностей, норм, переконань, правил поведінки та традицій, що поділяються співробітниками підприємства та формують його внутрішнє середовище» [10, с. 350]. Найбільш розгорнуте визначення пропонують В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та інші, які розглядають корпоративну культуру як «систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки,

традицій, ритуалів, які склались в організації за час діяльності та які визнаються більшістю співробітників» [11, с. 618]. Особливістю цього підходу є охоплення як формальних, так і неформальних елементів культури. Поряд із нормами та принципами поведінки автори виокремлюють символічний і ритуальний виміри, що відображає її глибинну соціально-психологічну природу. Отже, корпоративні норми та правила поведінки виступають складовою корпоративної культури, оскільки саме через них реалізуються її цінності та принципи у повсякденній діяльності працівників.

Цимбалюк С. О. відмічає, що корпоративна культура, яка відповідає внутрішнім цінностям і настановам працівників, є важливим засобом, який їх утримує, формує лояльність, підвищує мотивацію [12, с. 124]. Корпоративна культура є багатофункціональним явищем, що пронизує всі рівні організаційної діяльності підприємства та безпосередньо впливає на поведінку його працівників. Саме тому розуміння функцій корпоративної культури дозволяє глибше осягнути природу корпоративних норм і правил поведінки як її складової (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Функції корпоративної культури

Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 54]

В. М. Мельничук виокремлює мотиваційну, інтегративну, адаптаційну, регулювальну та іміджеву функції корпоративної культури [13, с. 54]. Мотиваційна функція проявляється у стимулюванні працівників до ефективної праці через формування спільних цінностей і цілей. Інтегративна функція сприяє згуртуванню колективу та формуванню почуття приналежності до організації. Адаптаційна функція допомагає новим працівникам швидше інтегруватися у колектив і засвоїти прийняті правила поведінки. Регулювальна функція забезпечує впорядкування

взаємовідносин між працівниками та керівництвом, а іміджева – формує позитивне сприйняття підприємства у зовнішньому середовищі.

Більш деталізовану класифікацію функцій пропонують Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, Ю. В. Твердохліб та К. С. Турова, виокремлюючи захисну, інтегруючу, регулюючу, адаптивну, орієнтуючу, мотивуючу, селективну, оптимізаційну функції, а також функцію формування іміджу організації [14, с. 83]. Захисна функція забезпечує відносну стабільність організації в умовах мінливого зовнішнього середовища та криз, тоді як інтегруюча – об'єднує працівників із різними індивідуально-психологічними характеристиками через спільні цінності та правила поведінки. Регулююча функція встановлює стандарти поведінки у певних ситуаціях і для вирішення організаційних проблем, а орієнтуюча – допомагає зацікавленим сторонам і контрагентам обрати вірну стратегію взаємодії з організацією. Особливої уваги заслуговує селективна функція, яка сприяє заміщенню нелояльних і пасивних співробітників активними та конкурентоспроможними.

Корпоративні норми та правила поведінки відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, оскільки вони формують систему внутрішнього регулювання діяльності працівників і визначають стандарти їхньої взаємодії в організації. У сучасних умовах розвитку підприємництва корпоративні норми виступають важливим інструментом управління, який сприяє упорядкуванню внутрішніх процесів, підвищенню рівня дисципліни праці та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Через систему корпоративних правил поведінки підприємство встановлює очікувані моделі дій працівників, що дозволяє забезпечити узгодженість їхньої діяльності та спрямувати зусилля персоналу на досягнення стратегічних цілей.

Значення корпоративних норм полягає насамперед у їхній регулятивній ролі. Вони визначають допустимі межі поведінки працівників, регламентують взаємовідносини між керівництвом і персоналом, а також сприяють формуванню відповідальності за результати професійної діяльності. Завдяки цьому створюється впорядкована система внутрішніх відносин, яка забезпечує стабільність роботи підприємства та знижує ризик виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Корпоративні правила поведінки також сприяють формуванню єдиних стандартів професійної етики, що визначають принципи взаємоповаги, дотримання службової субординації та відповідального ставлення до виконання службових обов'язків.

Важливою є і соціальна роль корпоративних норм, оскільки вони сприяють формуванню спільних цінностей та орієнтирів у колективі. Такі норми виступають засобом інтеграції працівників, формуючи відчуття належності до підприємства та спільної відповідальності за його результати. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рівень мотивації персоналу, підвищує лояльність працівників до організації та сприяє зміцненню корпоративної ідентичності.

Крім того, корпоративні норми та правила поведінки мають важливе значення для формування позитивного іміджу підприємства у зовнішньому середовищі. Дотримання працівниками встановлених стандартів поведінки, етичних принципів та норм ділового спілкування створює сприятливе враження про організацію у партнерів, клієнтів і суспільства загалом. Таким чином, корпоративні норми не лише регулюють внутрішні відносини на підприємстві, але й виступають важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності. У сукупності це свідчить про те, що корпоративні правила поведінки є невід'ємним елементом сучасної системи управління підприємством, який забезпечує узгодженість дій персоналу, підтримує організаційний порядок і сприяє досягненню стратегічних цілей.

Отже, корпоративні норми і правила поведінки є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки вони визначають стандарти професійної етики, регулюють взаємовідносини між працівниками та сприяють формуванню ефективної корпоративної культури. Їхнє походження зумовлене загальною системою соціальних норм, що регулюють суспільні відносини, а практичне функціонування безпосередньо пов'язане з формуванням корпоративної культури підприємства.

1.2 Класифікація, принципи та джерела формування корпоративних норм і правил

Класифікація, принципи та джерела формування корпоративних норм і правил поведінки є важливими елементами дослідження функціонування сучасного підприємства, оскільки саме через ці механізми формується система внутрішнього регулювання діяльності. Корпоративні норми не виникають спонтанно, а формуються під впливом певних організаційних, соціальних та культурних чинників, що зумовлює необхідність їх розгляду у взаємозв'язку з корпоративною культурою підприємства. Саме вона виступає середовищем, у межах якого формуються цінності, правила поведінки та стандарти взаємодії між працівниками, що згодом трансформуються у систему корпоративних норм.

У науковій літературі корпоративна культура розглядається як один із ключових факторів формування внутрішніх правил функціонування підприємства. Її особливості безпосередньо впливають на характер корпоративних норм, стиль управління, рівень формалізації процесів та характер взаємодії між працівниками. Саме тому дослідження класифікації корпоративної культури дозволяє глибше зрозуміти механізми формування корпоративних норм і правил поведінки (табл.1.4).

Ринкова корпоративна культура характеризується високим рівнем конкуренції, орієнтацією на результативність та досягнення стратегічних цілей підприємства. У таких організаціях керівники, як правило, є амбітними лідерами, які висувають високі вимоги до працівників, що може створювати досить напружене робоче середовище, яке при цьому забезпечує значні можливості для професійного зростання та матеріального стимулювання [16]. Основна увага в межах такої культури приділяється ефективності діяльності, конкурентоспроможності підприємства, фінансовим результатам та задоволенню потреб клієнтів. Сімейна або кланова корпоративна культура, навпаки, ґрунтується на довірі, підтримці та орієнтації на розвиток персоналу. У межах такої культури

особливого значення набувають традиції, колективні цінності та неформальні взаємовідносини між працівниками [17, с. 83]. Керівники в подібних організаціях формують авторитет переважно через особисту відданість працівників, підтримку корпоративних традицій та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Таблиця 1.4 – Типи корпоративної культури

Тип	Характеристика	Особливості управління	Основна орієнтація
Ринкова	Орієнтується на результативність, досягнення цілей та високу продуктивність. Значна увага приділяється конкурентоспроможності та фінансовим показникам.	Керівники є амбітними лідерами, висувають високі вимоги до працівників та стимулюють досягнення результатів.	Досягнення цілей, конкурентоспроможність, задоволення потреб клієнтів.
Сімейна (кланова)	Ґрунтується на довірі, підтримці, колективізмі та турботі про працівників. Значну роль відіграють традиції та спільні цінності.	Управління базується на партнерських відносинах, неформальній комунікації та підтримці персоналу.	Розвиток працівників, згуртованість колективу, підтримка корпоративних цінностей.
Адхократична	Характеризується інноваційністю, творчістю та підприємницьким підходом до діяльності. Організація є динамічною та гнучкою.	Заохочується ініціативність, експерименти, пошук нових рішень і готовність до ризику.	Інновації, розвиток нових ідей, швидке реагування на зміни середовища.
Ієрархічна	Базується на чіткій організаційній структурі, формалізованих правилах і процедурах.	Управління здійснюється через систему регламентів, контролю та службової субординації.	Стабільність, порядок, ефективне функціонування організації через дотримання правил.

Джерело: розроблено автором на основі [15, с. 261]

Адхократична корпоративна культура характеризує підприємство як динамічне, інноваційне та підприємницьке середовище, де заохочується творчість, ініціативність та готовність працівників до ризику [18]. У таких організаціях значна увага приділяється пошуку нових рішень, швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища та впровадженню інноваційних підходів до управління. Ієрархічна корпоративна культура, своєю чергою, ґрунтується на чітко визначеній організаційній структурі, стабільності та формалізації управлінських процесів [19, с. 505]. Для такого типу культури характерною є наявність чітких правил, процедур та регламентів, що визначають порядок функціонування підприємства і взаємодії між працівниками. Така культура формує формалізоване та структуроване робоче

середовище, у якому основна увага приділяється дотриманню встановлених норм і процедур. Розгляд типів корпоративної культури є важливим для розуміння того, що саме вони визначають характер корпоративних норм та правил поведінки, які формуються в межах організації. Залежно від типу культури корпоративні норми можуть мати більш формалізований або, навпаки, більш гнучкий характер, що впливає на систему управління підприємством та стиль взаємодії працівників.

У науковій літературі також існують різні підходи до класифікації корпоративних норм. Зокрема, Дорошенко Л. М. розмежовує диспозитивні і імперативні корпоративні норми [20, с. 106]. Диспозитивні норми надають суб'єктам організаційних відносин певну свободу у виборі моделі поведінки в межах встановлених правил, допускаючи відступ від загального стандарту за взаємною згодою сторін або за власним розсудом працівника. Прикладами таких норм у діяльності підприємства можуть слугувати рекомендаційні стандарти ділового стилю одягу, неформальні традиції корпоративного спілкування чи гнучкі підходи до організації командної взаємодії. Натомість імперативні норми мають обов'язковий, беззаперечний характер і не припускають жодних відхилень з боку працівників незалежно від обставин. До них належать вимоги щодо дотримання конфіденційності службової інформації, заборона дискримінації та будь-яких форм утисків, а також обов'язок виконувати законні розпорядження керівництва. Такий розподіл має важливе практичне значення, оскільки дозволяє підприємству визначити межу між нормами, що підлягають обов'язковому дотриманню, та тими, що залишають простір для індивідуального або колективного регулювання поведінки.

Інший підхід до класифікації корпоративних норм пропонує О. О. Ющик, який виділяє два основні їх види: соціальні та несоціальні [21, с. 52]. Соціальні корпоративні норми регулюють поведінку учасників корпоративних відносин, визначаючи стандарти взаємодії між працівниками та принципи їхньої поведінки. Несоціальні норми, своєю чергою, пов'язані з технічними, технологічними та організаційними аспектами функціонування підприємства.

Формування корпоративних норм і правил поведінки тісно пов'язане з процесом формування корпоративної культури підприємства. Бугаєвська Ю. В. погоджується з тим, що корпоративна культура визначається сукупністю норм, цінностей, переконань, зразків поведінки тощо, які допомагають згуртувати людей у цілісну організацію для досягнення поставлених перед нею цілей [22, с. 115]. О. О. Морозова зазначає, що синергія організаційних, економічних, соціальних і комунікаційних інструментів забезпечує стійкість корпоративних цінностей і сприяє підвищенню рівня залученості та мотивації персоналу. [23, с. 162]. Важливе значення у формуванні корпоративних норм і правил мають принципи формування корпоративної культури (рис.1.2).

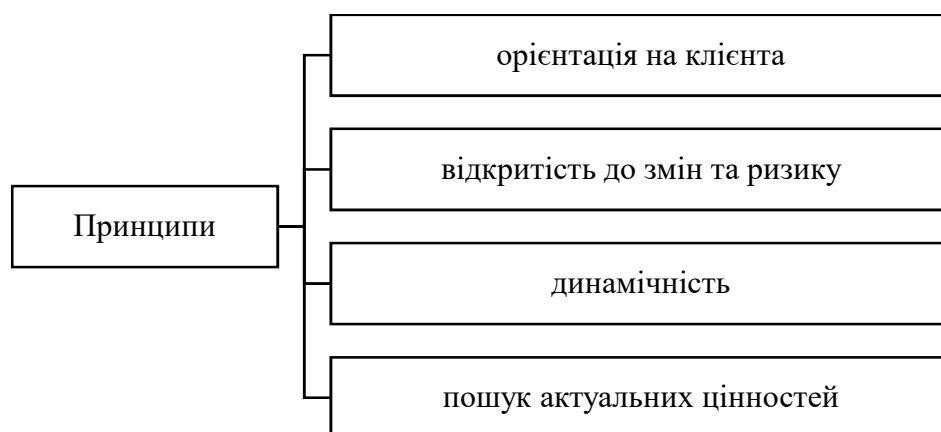


Рисунок 1.2 – Принципи формування корпоративної культури

Джерело: розроблено автором на основі [22-23]

За дослідженнями Ю. Л. Татаринцевої, О. І. Пушкар, М. М. Шевченко та С. К. Осипової, до основних принципів формування корпоративної культури належать орієнтація на клієнта, відкритість до змін та ризику, динамічність розвитку та постійний пошук актуальних цінностей [24, с. 29]. Орієнтація на клієнта передбачає формування такої системи цінностей і норм поведінки, яка спрямована на задоволення потреб споживачів та підвищення якості наданих послуг або виробленої продукції. У цьому контексті корпоративні норми визначають стандарти професійної етики, правила ділового спілкування з клієнтами, відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків і прагнення до постійного підвищення рівня обслуговування. Не менш важливим

принципом є відкритість до змін та ризику, який відображає здатність підприємства адаптуватися до нових умов функціонування та впроваджувати інноваційні підходи до управління.

У сучасному динамічному економічному середовищі підприємства змушені постійно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні інновації та нові вимоги споживачів. Саме тому корпоративні норми повинні бути достатньо гнучкими, щоб стимулювати ініціативність працівників, підтримувати їхню готовність до експериментів, пошуку нових рішень і прийняття обґрунтованих ризиків. Як зазначають Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу змушує HR-технології та управління командою вдосконалюватися швидше, ніж будь-коли. Вона передбачає застосування ботів, соціальних мереж, мобільних додатків, упровадження автоматизованих систем менеджменту персоналу, зокрема HRM-систем [25, с. 95].

Важливим принципом є постійний пошук актуальних цінностей, який передбачає формування системи корпоративних переконань і норм, що відповідають сучасним соціально-економічним умовам. Цей принцип відображає необхідність постійного переосмислення організаційних цінностей, їх адаптації до нових викликів та очікувань як працівників, так і партнерів підприємства. У результаті корпоративні норми стають не статичним набором правил, а динамічною системою, яка розвивається разом із організацією. Дотримання зазначених принципів сприяє формуванню гнучкої та ефективної системи корпоративних норм, здатної забезпечити узгодженість дій працівників, підтримувати високий рівень організаційної культури та забезпечувати ефективне функціонування підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Не менш важливим аспектом дослідження є визначення чинників формування корпоративної культури, які безпосередньо впливають на формування корпоративних норм і правил поведінки (рис.1.3). Саме джерела корпоративної культури визначають ті ціннісні орієнтири, переконання та поведінкові установки, які поступово закріплюються у діяльності підприємства та трансформуються у систему норм і правил.

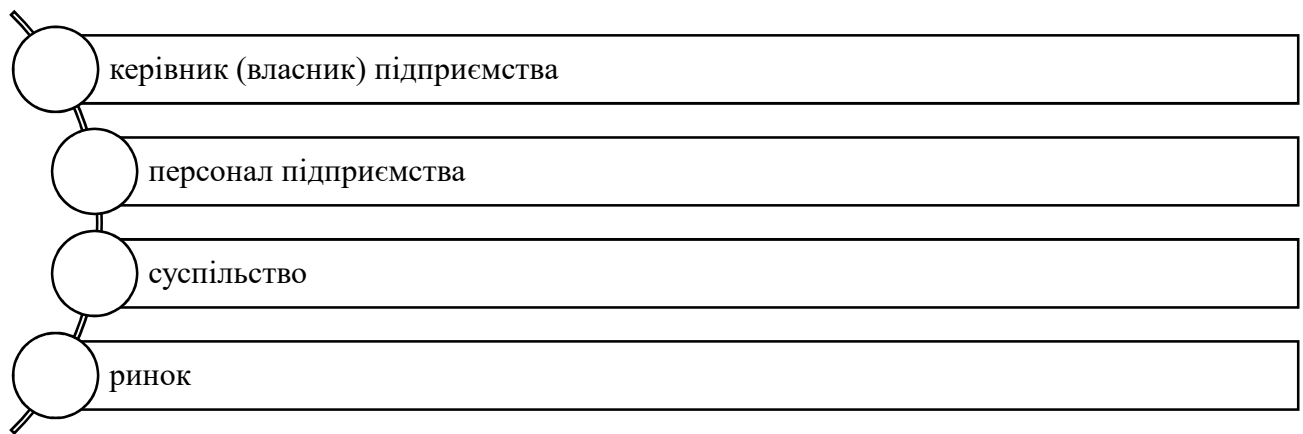


Рисунок 1.3 – Чинники формування корпоративної культури

Джерело: розроблено автором на основі [8]

А.В. Череп зазначає, що основними чинниками формування корпоративної культури є керівник або власник підприємства, персонал підприємства, суспільство та ринок. Саме ці чинники визначають зміст корпоративних цінностей, норм поведінки, стандартів взаємодії та загальну атмосферу всередині організації. Керівник або власник підприємства відіграє провідну роль у цьому процесі, оскільки саме від його управлінських рішень, особистих цінностей, стилю керівництва та ставлення до працівників значною мірою залежить характер корпоративної культури. Якщо керівництво підтримує відкриту комунікацію, справедливе ставлення до персоналу, чіткі правила поведінки та зрозумілу систему мотивації, то в колективі поступово формується довіра, відповідальність і готовність працівників діяти відповідно до цілей підприємства.

Не менш важливим чинником формування корпоративної культури є персонал підприємства. Працівники щоденно взаємодіють між собою, виконують професійні обов'язки, обмінюються досвідом, реагують на управлінські рішення та формують реальні моделі поведінки в колективі. Саме тому корпоративна культура не може створюватися лише адміністративним шляхом, адже вона значною мірою залежить від того, наскільки працівники приймають цінності підприємства, дотримуються внутрішніх правил, підтримують колег і беруть участь у досягненні спільних результатів. У процесі спільної діяльності персонал поступово виробляє певні традиції, неформальні правила комунікації, способи вирішення конфліктів і стандарти взаємодії, які стають частиною корпоративного середовища.

Важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграє також суспільство, оскільки підприємство функціонує не ізольовано, а в певному соціальному середовищі. Суспільні цінності, моральні норми, вимоги до відповідальності бізнесу, етичної поведінки, якості послуг і ставлення до працівників впливають на те, які принципи мають бути закладені в корпоративну культуру організації. Підприємство змушене враховувати очікування громадськості, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін, оскільки від цього залежить його репутація та довіра до нього. У цьому контексті корпоративна культура виступає не лише внутрішнім механізмом управління персоналом, а й засобом формування позитивного іміджу підприємства у зовнішньому середовищі.

Окреме значення має ринок, який визначає умови діяльності підприємства, рівень конкуренції, вимоги споживачів і необхідність адаптації до змін. Під впливом ринкового середовища корпоративна культура повинна бути достатньо гнучкою, щоб підтримувати розвиток підприємства, орієнтацію на клієнта, якість послуг, інноваційність і результативність роботи персоналу. Якщо підприємство прагне залишатися конкурентоспроможним, воно має формувати такі корпоративні норми, які стимулюють відповідальність, професійність, ініціативність і готовність працівників до змін. Отже, корпоративна культура формується під впливом поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких керівництво, персонал, суспільство та ринок визначають основні напрями її розвитку, зміст корпоративних цінностей і характер поведінки працівників у межах підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності корпоративних норм та правил

У наукових дослідженнях оцінювання корпоративних норм часто здійснюється через аналіз корпоративної культури, оскільки вона відображає реальний рівень сприйняття та дотримання встановлених стандартів поведінки у колективі. Корпоративна культура виступає своєрідним індикатором ефективності корпоративних норм, адже визначає характер взаємовідносин між працівниками, рівень їхньої мотивації, ступінь лояльності та готовність діяти відповідно до прийнятих на підприємстві правил.

Корпоративні норми і правила поведінки являють собою формалізований рівень організаційного регулювання – сукупність конкретних правил, стандартів та регламентів, закріплених у внутрішніх нормативних документах підприємства (кодексах етики, посадових інструкціях, положеннях тощо). Ефективність корпоративних норм оцінюється передусім через ступінь їх дотримання, наскільки повно працівники обізнані з чинними правилами, наскільки системно вони їх виконують та яким є рівень реагування на порушення. Натомість корпоративна культура є більш широким поняттям, що охоплює систему цінностей, переконань, установок і неформальних поведінкових моделей, які склалися в організації історично та визначають загальний характер взаємодії у колективі. Ефективність корпоративної культури характеризує глибину не лише виконання норм, а й внутрішнє прийняття та усвідомлення працівниками. Таким чином, корпоративні норми є конкретним інструментом, а корпоративна культура – середовищем, у якому ці норми сприймаються, засвоюються та реалізуються. Ключові відмінності між зазначеними поняттями узагальнено у табл.1.5.

Як випливає з табл.1.5, оцінювання ефективності корпоративних норм і оцінювання корпоративної культури мають різні об'єкти, методи та показники. Водночас вони є взаємодоповнювальними, адже низька ефективність корпоративних норм (часті порушення, слабка обізнаність персоналу) може бути

симптомом недостатньо розвиненої корпоративної культури, а проблеми в корпоративній культурі, у свою чергу, знижують регулятивний потенціал формально закріплених норм.

Таблиця 1.5 – Розмежування понять ефективності корпоративних норм і ефективності корпоративної культури

Критерій	Ефективність корпоративних норм	Ефективність корпоративної культури
Об'єкт оцінювання	Конкретні правила, стандарти та регламенти поведінки, закріплені у внутрішніх нормативних документах	Система цінностей, переконань, норм і поведінкових установок, що склалися в організації
Рівень аналізу	Нормативний (наявність, повнота та дотримання формальних правил)	Ціннісний (глибина впровадження цінностей і переконань у колективі)
Ключові показники	Охоплення персоналу навчанням з норм; частка порушень; рівень обізнаності; якість зворотного зв'язку щодо порушень	Рівень мотивації, лояльності персоналу; якість комунікацій; командна взаємодія; рівень конфліктності
Методи оцінювання	Аудит документів; тестування знань норм; аналіз дисциплінарних стягнень; моніторинг скарг клієнтів	Анкетування (OCAI, OCP, OSC); інтерв'ю; спостереження; аналіз плинності кадрів
Співвідношення понять	Норми є конкретним інструментом регулювання поведінки	Культура формує середовище, у якому норми сприймаються та виконуються

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Саме тому в науковій літературі оцінювання корпоративних норм часто здійснюється через аналіз корпоративної культури як ширшого контексту їхнього функціонування – однак при цьому важливо не ототожнювати ці два рівні аналізу.

Для безпосереднього оцінювання ефективності корпоративних норм доцільно застосовувати показники, що характеризують нормативний рівень організаційної поведінки. Ступінь мотивації працівників до дотримання встановлених правил є одним із ключових індикаторів, адже якщо норми сприймаються як легітимні та справедливі, працівники їх виконують не під примусом, а через внутрішнє переконання. Рівень лояльності персоналу до підприємства відображає готовність діяти відповідно до корпоративних вимог навіть за відсутності зовнішнього контролю. Якість взаємовідносин між працівниками та керівництвом визначає, наскільки норми сприймаються як спільні

правила, а не інструмент одностороннього тиску. Ефективна командна взаємодія свідчить про те, що норми, які регулюють колективну поведінку, реально функціонують. Рівень конфліктності є індикатором дієвості норм, що регулюють розв’язання суперечностей – помірний рівень конструктивних конфліктів є допустимим, тоді як систематичні деструктивні конфлікти сигналізують про неефективність нормативного регулювання. Перелічені показники безпосередньо відображають ефективність корпоративних норм, водночас вони є і складовими оцінювання корпоративної культури – що ще раз підтверджує їхній тісний, але не тотожний взаємозв’язок.

На думку більшості фахівців, оцінювання корпоративної культури ґрунтується на аналізі низки якісних характеристик, які безпосередньо відображають стан організаційного середовища підприємства (рис.1.4). Саме через аналіз цих характеристик можна визначити рівень сформованості корпоративних цінностей, норм та правил поведінки, а також їхній вплив на ефективність діяльності підприємства.

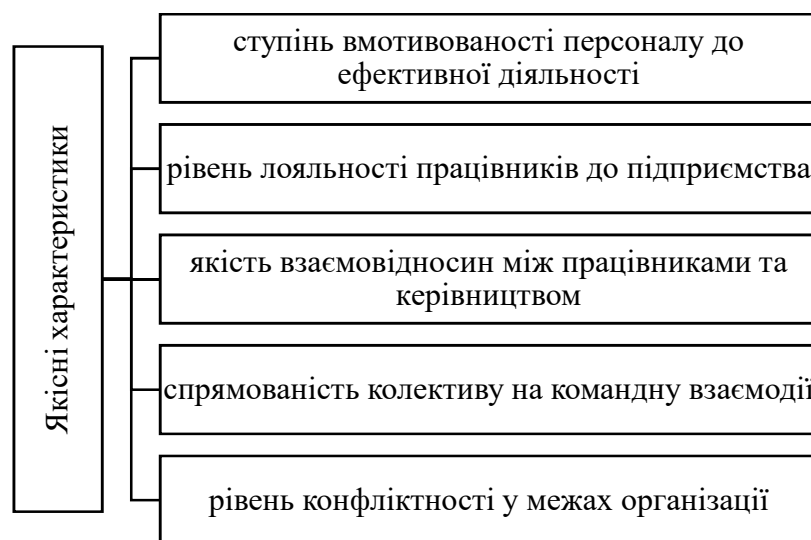


Рисунок 1.4 – Якісні характеристики оцінювання корпоративної культури

Джерело: розроблено автором на основі [28, с. 173]

Ступінь мотивації працівників до ефективної діяльності є одним із ключових показників стану корпоративної культури, оскільки він відображає рівень зацікавленості персоналу у досягненні стратегічних і поточних цілей підприємства. Високий рівень мотивації свідчить про те, що працівники поділяють

цінності організації, усвідомлюють важливість своєї ролі у її розвитку та прагнуть досягати високих результатів у професійній діяльності. У такому випадку корпоративні норми виступають не лише формальними правилами, а й внутрішньо прийнятими стандартами поведінки, що регулюють діяльність працівників. Не менш важливим показником є рівень лояльності персоналу до підприємства, який характеризує ступінь прихильності працівників до організації, їх готовність підтримувати її цілі та інтереси. Високий рівень лояльності сприяє формуванню стабільного та згуртованого колективу, знижує плинність кадрів та підвищує рівень відповідальності працівників за результати своєї роботи. У таких умовах корпоративні норми та правила поведінки сприймаються працівниками як природна складова організаційного середовища, що забезпечує ефективну взаємодію між членами колективу.

Важливу роль у формуванні ефективної корпоративної культури відіграє якість взаємовідносин між працівниками та керівництвом підприємства. Від характеру управлінських відносин значною мірою залежить рівень довіри у колективі, ефективність комунікацій та готовність працівників дотримуватися встановлених норм поведінки. Конструктивні та партнерські взаємовідносини між керівництвом і персоналом сприяють формуванню відкритої атмосфери у колективі, стимулюють ініціативність працівників та підвищують ефективність управлінських процесів.

Ще одним важливим показником стану корпоративної культури є спрямованість колективу на командну взаємодію. Ефективна командна робота передбачає узгодженість дій працівників, взаємну підтримку та готовність до співпраці у вирішенні виробничих завдань. Наявність розвиненої командної взаємодії свідчить про високий рівень інтегрованості колективу та ефективність корпоративних норм, які регулюють взаємовідносини між працівниками.

Крім того, важливим індикатором стану корпоративної культури є рівень конфліктності. Помірний рівень конструктивних конфліктів може сприяти розвитку організації та пошуку нових управлінських рішень, проте надмірна конфліктність негативно впливає на ефективність діяльності підприємства,

погіршує соціально-психологічний клімат у колективі та знижує продуктивність праці. Саме тому низький рівень деструктивних конфліктів розглядається як важливий показник ефективного функціонування корпоративної культури та системи внутрішніх норм і правил поведінки.

Аналіз зазначених характеристик дозволяє комплексно оцінити стан корпоративної культури підприємства та визначити рівень ефективності корпоративних норм і правил поведінки. Високий рівень мотивації персоналу, лояльності до організації, довіри між членами колективу та керівництвом, ефективна командна взаємодія і низький рівень конфліктності свідчать про ефективне функціонування корпоративних норм. Натомість наявність частих конфліктів, низька мотивація або слабка лояльність працівників можуть свідчити про недостатню ефективність існуючої системи корпоративних правил поведінки.

Для комплексного дослідження корпоративної культури та визначення ефективності корпоративних норм у науковій літературі запропоновано різноманітні методики (табл.1.6).

Таблиця 1.6 – Методики оцінювання корпоративної культури

Автор	Методика	Основний підхід	Основні інструменти	Мета застосування
Е. Шейн	Клінічне обстеження	Глибинний аналіз організаційної культури	Інтерв'ю, спостереження, аналіз документів	Виявлення цінностей, переконань і поведінкових моделей працівників
Г. Хофстеде	Вимірювання культурних параметрів	Аналіз культурних вимірів	Опитування, порівняльний аналіз	Оцінка ставлення до влади, ризику, колективізму
Т. Діл, А. Кеннеді	Ризик та зворотний зв'язок	Аналіз ризику діяльності та швидкості зворотного зв'язку	Аналіз діяльності організації	Визначення типу корпоративної культури
К. Камерон, Р. Куїн	OCAI	Діагностика типу організаційної культури	Анкетування	Визначення поточного та бажаного типу культури
С. Глейзер	OSC	Дослідження організаційного середовища	Опитування працівників	Оцінка комунікацій, довіри та внутрішніх відносин
Ч. О'Рейллі	OSCP	Порівняння цінностей працівників і організації	Анкетування, профільний аналіз	Визначення відповідності персоналу корпоративній культурі

Джерело: розроблено автором на основі [29-34]

Одним із відомих підходів є методика клінічного обстеження організаційної культури, запропонований Е. Шейном, що передбачає глибоке дослідження організаційних процесів, аналіз поведінки працівників, їхніх цінностей та переконань [29]. Особливістю цієї методики є використання інтерв'ю, спостережень та аналізу внутрішніх документів підприємства, що дозволяє отримати комплексне уявлення про особливості корпоративної культури та її вплив на діяльність. Важливе значення має також методика вимірювання культурних параметрів, розроблена Г. Хофстеде, що ґрунтується на аналізі культурних вимірів, які характеризують поведінкові установки працівників, їх ставлення до влади, колективізму, ризику та невизначеності [30]. Методика дозволяє оцінити культурні особливості організації та визначити, наскільки вони сприяють ефективному функціонуванню корпоративних норм. Іншим підходом до оцінювання корпоративної культури є методика, запропонована Т. Ділом та А. Кеннеді, яка базується на аналізі взаємозв'язку між ступенем ризику діяльності підприємства та швидкістю отримання зворотного зв'язку щодо результатів діяльності [31]. Відповідно до цієї методики корпоративна культура підприємства формується під впливом характеру діяльності організації та умов її функціонування, що впливає на формування відповідних норм поведінки працівників.

Широкого застосування у сучасних дослідженнях набула рамкова конструкція конкуруючих цінностей, розроблена К. Камероном та Р. Куїном, яка реалізується через методику OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) [32]. Ця методика дозволяє визначити домінуючий тип корпоративної культури підприємства, оцінити існуючий стан організаційного середовища та визначити напрями його подальшого розвитку. Методика широко використовується у практиці управління персоналом, оскільки дає змогу порівняти фактичний стан корпоративної культури з бажаним. Крім того, для оцінювання корпоративної культури застосовується методика обстеження організаційної культури OSC (Organizational Culture Survey), запропонована С. Глейзером [33]. Вона передбачає проведення анкетування працівників з метою визначення їхнього сприйняття організаційного середовища, рівня комунікації, довіри між працівниками та

керівництвом, а також ефективності внутрішніх правил поведінки. Ще одним важливим методичним підходом є профільний підхід до організаційної культури ОСП (Organization Culture Profile), розроблений Ч. О'Рейллі [34]. Ця методика спрямована на оцінювання відповідності цінностей працівників цінностям підприємства, що дозволяє визначити рівень узгодженості між персоналом і корпоративною культурою. Високий рівень такої узгодженості свідчить про ефективне функціонування системи корпоративних норм і правил поведінки.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності корпоративних норм і правил поведінки базуються переважно на дослідженні корпоративної культури підприємства, оскільки саме вона відображає реальний рівень їх функціонування. Використання різних методик оцінювання дозволяє комплексно дослідити організаційне середовище, визначити рівень мотивації та лояльності працівників, характер взаємовідносин у колективі та ефективність існуючих корпоративних норм і правил поведінки. Це, своєю чергою, створює можливість для вдосконалення системи корпоративних норм і підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНИХ НОРМ І ПРАВИЛ ПОВЕДІНКИ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України та одним із ключових суб'єктів інфраструктури держави, що забезпечує надання універсальних поштових і фінансових послуг на всій території країни. Компанія функціонує у формі акціонерного товариства, 100 % акцій якого належать державі Україна. Управління корпоративними правами держави щодо АТ «Укрпошта» здійснює Міністерство розвитку громад та територій України.

Сучасний статус компанії сформувався в результаті трансформаційних процесів, спрямованих на модернізацію державного підприємства поштового зв'язку. АТ «Укрпошта» є правонаступницею Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», яке було зареєстроване 15 грудня 1993 року. У березні 2017 року в межах процесу корпоратизації підприємство було перетворено на публічне акціонерне товариство, а у 2018 році відбулася зміна типу товариства на приватне акціонерне товариство [35].

Місія АТ «Укрпошта» – «За будь-яких обставин надавати людям вільний доступ до товарів і послуг у кожному куточку країни чи світу». Візія АТ «Укрпошта» – «Створити надійну екосистему сервісів доставки, платежів і банківських послуг для населення та бізнесу». Основною метою діяльності АТ «Укрпошта» є отримання прибутку від здійснення господарської діяльності шляхом надання послуг поштового зв'язку та супутніх сервісів [35].

Основним видом діяльності АТ «Укрпошта» є надання універсальних послуг поштового зв'язку та супутніх сервісів для населення, підприємств,

державних і комунальних установ. До ключових напрямів діяльності АТ «Укрпошта» належать пересилання листів і посилок як у межах України, так і за кордон, виплата та доставка пенсій і соціальних допомог громадянам, надання фінансових послуг, зокрема приймання платежів за комунальні послуги та здійснення грошових переказів, а також розповсюдження періодичних друкованих видань за передплатою. Окрім цього, АТ «Укрпошта» здійснює торгівлю товарами, у тому числі виконуючи функції комерційного посередника з реалізації продукції інших суб'єктів господарювання. Як призначений оператор поштового зв'язку АТ «Укрпошта» представляє Україну у Всесвітньому поштовому союзі та є його постійним членом з 1947 року.

Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована за функціональним принципом і спрямована на забезпечення ефективного управління діяльністю компанії, координацію роботи її підрозділів та реалізацію стратегічних завдань на національному рівні (рис.2.1).

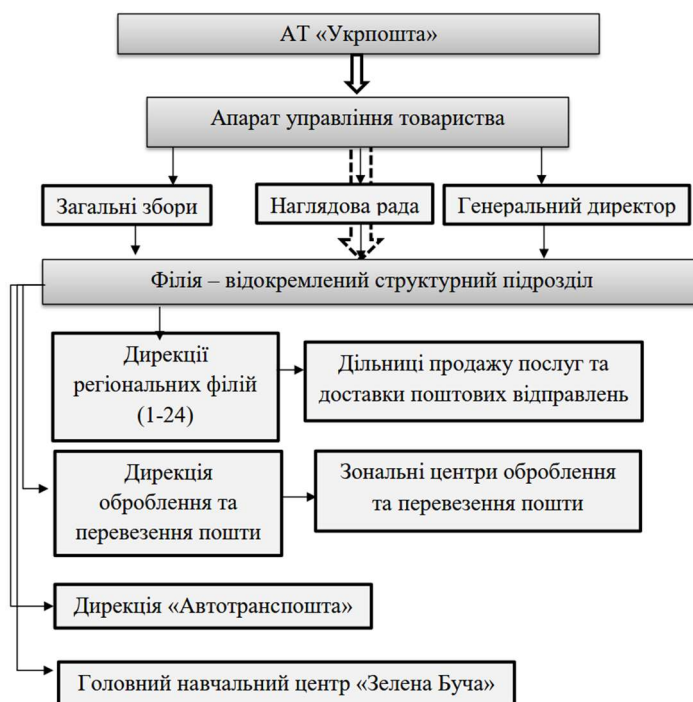


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Укрпошта»

Джерело: [36]

Така структура передбачає чіткий розподіл повноважень між органами управління та структурними підрозділами АТ «Укрпошта», що дозволяє

підвищувати ефективність управлінських рішень і забезпечувати стабільне функціонування підприємства. Управління АТ «Укрпошта» здійснюється через систему органів корпоративного управління, до яких належать загальні збори акціонерів, наглядова рада та генеральний директор. Загальні збори є найвищим органом управління АТ «Укрпошта», який визначає основні напрями розвитку, затверджує ключові стратегічні рішення, фінансові результати діяльності та інші важливі питання. Наглядова рада виконує функції контролю та стратегічного нагляду за діяльністю АТ «Укрпошта», здійснює контроль за роботою виконавчого органу та забезпечує дотримання принципів ефективного корпоративного управління. Генеральний директор виступає виконавчим органом АТ «Укрпошта» і відповідає за оперативне управління, реалізацію стратегічних рішень, організацію виробничих і управлінських процесів.

Безпосередню організацію діяльності АТ «Укрпошта» забезпечує апарат управління, який координує роботу структурних підрозділів, забезпечує планування, контроль та управління ресурсами. Важливим елементом організаційної структури АТ «Укрпошта» є філії, що виступають відокремленими структурними підрозділами та забезпечують реалізацію основних функцій на регіональному рівні. У межах філій функціонують дирекції регіональних філій, кількість яких становить 24, що відповідає адміністративно-територіальному поділу України. Їх діяльність спрямована на організацію надання поштових, фінансових та логістичних послуг у відповідних регіонах, а також на координацію роботи підпорядкованих структурних підрозділів. До складу регіональних підрозділів входять дільниці продажу послуг та доставки поштових відправлень, які безпосередньо забезпечують взаємодію з клієнтами, надання поштових і фінансових послуг, а також здійснюють доставку кореспонденції, посилок і інших відправлень. Окреме місце в організаційній структурі АТ «Укрпошта» займає дирекція оброблення та перевезення пошти, що відповідає за функціонування зональних центрів оброблення та перевезення пошти. Ці центри забезпечують сортування, оброблення та логістичне переміщення поштових відправлень між регіонами країни, що є важливим елементом ефективного функціонування

поштової мережі. Крім того, до структури АТ «Укрпошта» входять спеціалізовані підрозділи, серед яких дирекція «Автотранспошта», що забезпечує транспортне обслуговування та логістичну підтримку перевезення поштових відправлень, а також головний навчальний центр «Зелена Буча», який здійснює професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників. Загалом така багаторівнева організаційна структура дозволяє АТ «Укрпошта» забезпечити ефективну координацію діяльності, оптимізувати управлінські процеси, підвищити якість надання поштових та логістичних послуг, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку поштових та логістичних послуг України.

На сучасному етапі АТ «Укрпошта» має розгалужену мережу відділень і пунктів надання послуг. Стаціонарна мережа налічує 5219 точок, які обслуговують 11111 пунктів надання послуг, тоді як пересувні відділення становлять 2063 одиниці та забезпечують обслуговування 20126 точок надання послуг. Така мережа дозволяє забезпечити доступність поштових і фінансових сервісів навіть у віддалених населених пунктах. За підсумками 2025 року АТ «Укрпошта» прийняло 91,4 млн одиниць письмової кореспонденції та 48,8 млн посилок, а також здійснило обробку 91,7 млн платежів, що свідчить про значний масштаб діяльності.

Динаміка доходів АТ «Укрпошта» демонструє загальну тенденцію до збільшення обсягів діяльності (рис.2.2).

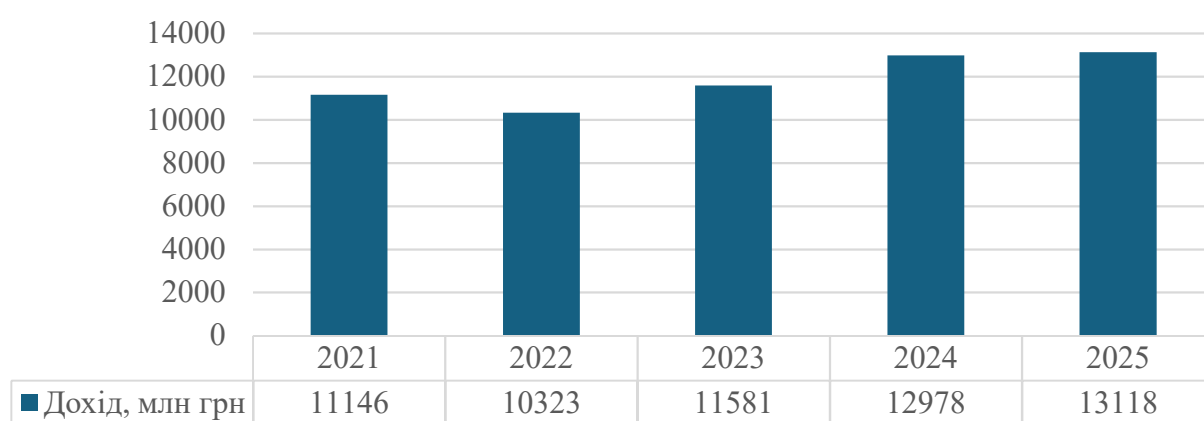


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів АТ «Укрпошта» за 2021-2025 рр., млн. грн

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Так, у 2021 році дохід АТ «Укрпошта» становив 11 146 млн грн, у 2022 році він дещо скоротився до 10 323 млн грн, що було зумовлено складною економічною ситуацією в країні та наслідками повномасштабного вторгнення. Проте вже у 2023 році спостерігається відновлення діяльності та зростання доходів до 11 581 млн грн. У 2024 році цей показник збільшився до 12 978 млн грн, а у 2025 році досяг 13 118 млн грн, що свідчить про поступове розширення обсягів наданих послуг та адаптацію АТ «Укрпошта» до нових економічних умов.

Аналіз показника чистого прибутку свідчить про нестабільність фінансових результатів АТ «Укрпошта» (рис.2.3).

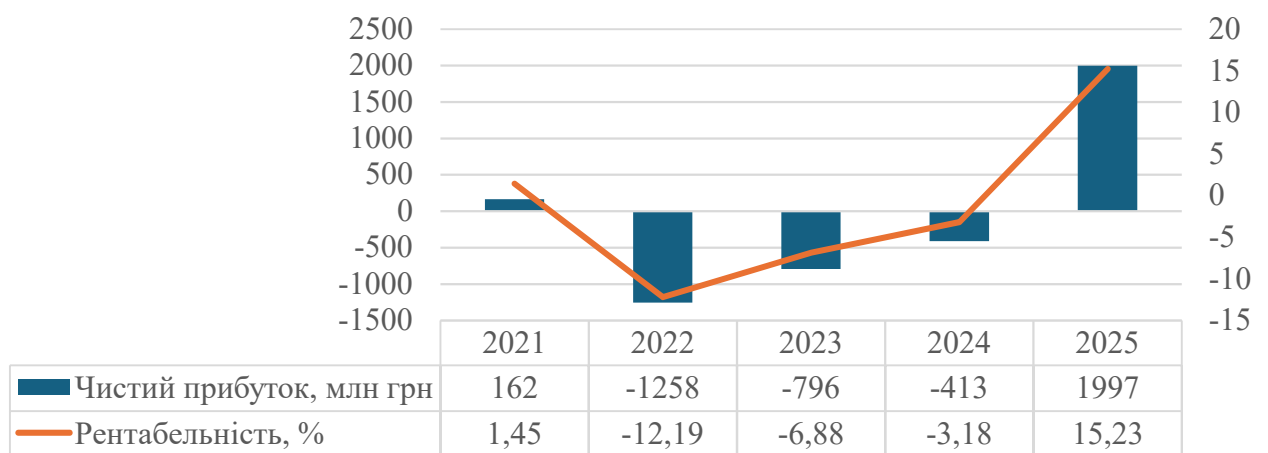


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку та рентабельності АТ «Укрпошта» за 2021-2025 рр., млн. грн/%

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Якщо у 2021 році АТ «Укрпошта» отримала прибуток у розмірі 162 млн грн, то у 2022 році було зафіксовано значний збиток у сумі 1258 млн грн. У 2023 році збиток зменшився до 796 млн грн, а у 2024 році – до 413 млн грн, що свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства. У 2025 році АТ «Укрпошта» вдалося досягти суттєвого поліпшення фінансових результатів, отримавши чистий прибуток у розмірі 1997 млн грн. Відповідно показник рентабельності зріс з від'ємних значень у попередні роки до 15,23%, що характеризує підвищення ефективності господарської діяльності АТ «Укрпошта».

Суттєвих змін зазнала також динаміка активів підприємства (рис.2.4).

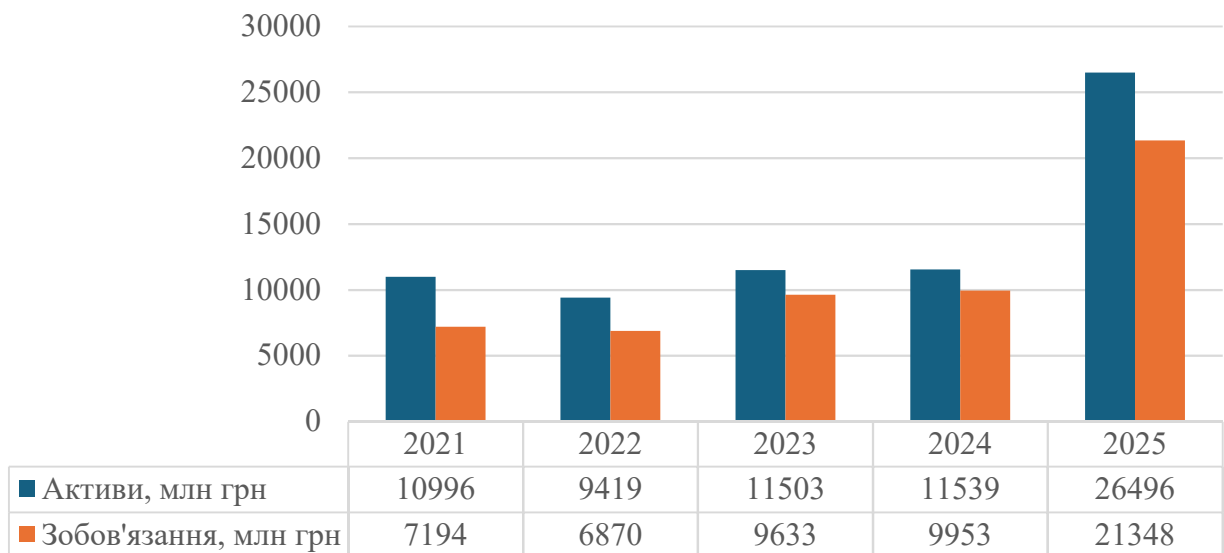


Рисунок 2.4 – Динаміка активів та зобов'язань АТ «Укрпошта» за 2021-2025 рр., млн. грн

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Якщо у 2021 році їх обсяг становив 10996 млн грн, то у 2025 році він зріс до 26496 млн грн, що пов'язано з модернізацією матеріально-технічної бази, розвитком логістичної інфраструктури, оновленням обладнання та розширенням мережі оброблення поштових відправлень. Разом із цим, збільшився і обсяг зобов'язань АТ «Укрпошта» з 7194 млн грн у 2021 році до 21348 млн грн у 2025 році, що свідчить про залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики діяльності АТ «Укрпошта» є кадровий потенціал (рис.2.5).

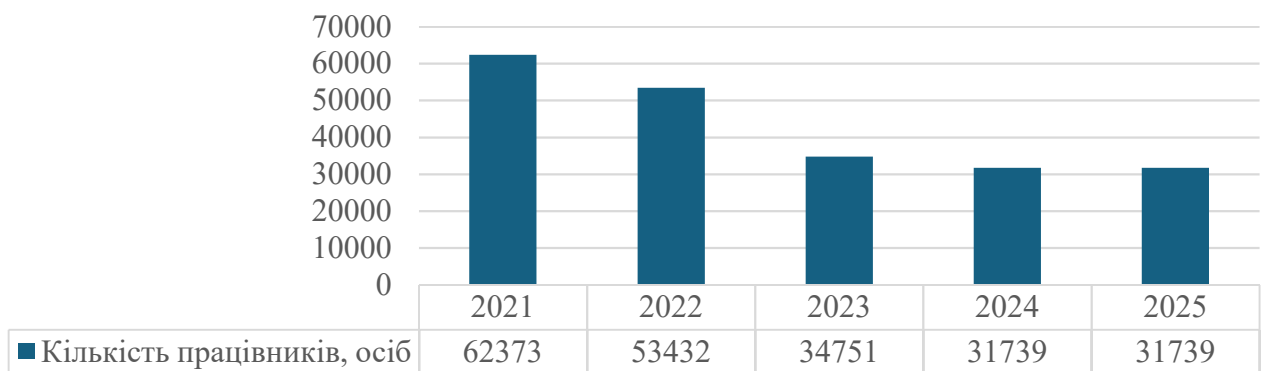


Рисунок 2.5 – Динаміка чисельності персоналу АТ «Укрпошта» за 2021-2025 рр., осіб

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Чисельність працівників АТ «Укрпошта» у 2021 році становила 62373 особи, однак у подальші роки відбулося поступове скорочення чисельності персоналу. У 2022 році вона зменшилась до 53432 осіб, у 2023 році – до 34751 особи, а у 2024 та 2025 роках становила 31739 осіб. Скорочення персоналу пов'язане з оптимізацією організаційної структури, автоматизацією окремих процесів та впровадженням сучасних технологій у діяльність АТ «Укрпошта». У 2025 році серед працівників підприємства 6477 осіб становлять оператори поштового зв'язку, а 6658 осіб – листоноші, які забезпечують безпосереднє надання поштових послуг населенню.

Важливим інструментом управління персоналом у АТ «Укрпошта» є система мотивації працівників. У 2025 році в компанії діяло 20 положень про мотивацію різних категорій персоналу, які передбачають стимулювання залежно від результатів виконання функціональних обов'язків. Управлінський персонал АТ «Укрпошта» мотивується на основі системи ключових показників ефективності. Крім того, у компанії застосовуються одноразові заохочення працівників за виконання особливо важливих завдань. Такий підхід набув особливого значення в умовах воєнного стану, коли працівники АТ «Укрпошта» продовжують виконувати свої професійні обов'язки у складних умовах. Також працівникам надається матеріальна допомога, пов'язана з наслідками бойових дій.

Регламентування діяльності АТ «Укрпошта» здійснюється на кількох рівнях: законодавчому, корпоративному та внутрішньоорганізаційному. На законодавчому рівні діяльність компанії регулюється Законом України «Про поштовий зв'язок», Законом України «Про акціонерні товариства», нормами Податкового та Цивільного кодексів України, а також актами Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК). Як призначений оператор універсальних поштових послуг, АТ «Укрпошта» зобов'язане дотримуватися встановлених державою стандартів щодо доступності, якості та тарифів на послуги, що суттєво відрізняє її від комерційних операторів ринку. На корпоративному рівні діяльність АТ «Укрпошта» регламентується

Статутом товариства, положеннями про органи корпоративного управління (загальні збори акціонерів, наглядову раду та генерального директора), а також Кодексом корпоративного управління. Зазначені документи визначають порядок прийняття управлінських рішень, розподіл повноважень між органами управління та механізми забезпечення прозорості й підзвітності. Внутрішньоорганізаційне регламентування охоплює значний масив локальних нормативних актів, зокрема положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, регламенти надання окремих видів послуг, а також систему положень про мотивацію персоналу, яка у 2025 році налічувала 20 окремих документів для різних категорій працівників. Для управлінського персоналу застосовується система ключових показників ефективності, що забезпечує орієнтацію діяльності на досягнення стратегічних цілей компанії.

Отже, АТ «Укрпошта» є стратегічно важливим підприємством державного сектору економіки, яке виконує не лише комерційні, а й важливі соціальні функції. Розгалужена мережа відділень, значні обсяги надання послуг, модернізація організаційної структури та розвиток системи управління персоналом свідчать про вагомую роль АТ «Укрпошта» у забезпеченні функціонування національної поштової інфраструктури та доступності поштових і фінансових послуг для населення України. Актуальність питання регламентування діяльності АТ «Укрпошта» зумовлена кількома чинниками. По-перше, компанія функціонує в умовах воєнного стану, що вимагає оперативного адаптування внутрішніх норм і процедур до нових реалій. По-друге, масштабне скорочення чисельності персоналу з 62373 осіб у 2021 році до 31739 у 2025 році супроводжується необхідністю перегляду організаційних регламентів та функціональних обов'язків. По-третє, зростання доходів і вихід на прибутковість у 2025 році свідчать про потребу в удосконаленні системи корпоративного управління з метою закріплення досягнутих результатів і забезпечення сталого розвитку підприємств.

2.2 Аналіз практик поширення корпоративних норм і правил поведінки працівників

Формування та поширення корпоративних норм і правил поведінки є важливим елементом управління персоналом сучасних підприємств, оскільки саме через систему цінностей, стандартів поведінки та внутрішніх регламентів формується корпоративна культура організації. У практиці діяльності АТ «Укрпошта» значна увага приділяється створенню та підтриманню ефективної системи корпоративних норм, які визначають принципи взаємодії між працівниками, керівництвом, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Основою поширення таких норм у компанії є чітко сформульовані місія, візія та корпоративні цінності, які виступають ідеологічною основою корпоративної культури АТ «Укрпошта» та визначають стратегічні орієнтири його розвитку.

Місія АТ «Укрпошта» полягає у наданні якісних, простих і доступних послуг, що сприяють подоланню географічних і соціальних бар'єрів між людьми, містами, селами та країнами. Такий підхід відображає соціальну роль АТ «Укрпошта» у розвитку інфраструктури держави та забезпеченні доступності поштових і фінансових послуг для населення. Місія підкреслює важливість внутрішніх змін у компанії, адже через вдосконалення власної діяльності підприємство сприяє позитивним змінам у суспільстві та розвитку держави. Візія АТ «Укрпошта» спрямована на формування компанії, яка спрощує життя клієнтів і створює умови для розвитку бізнесу, працівників та акціонерів, а також формує позитивний імідж України на міжнародному рівні. Таким чином, місія та візія АТ «Укрпошта» формують стратегічні орієнтири розвитку та визначають систему корпоративних норм, які регулюють діяльність працівників.

Важливим елементом поширення корпоративних норм у діяльності АТ «Укрпошта» є система корпоративних цінностей, які визначають основні принципи поведінки працівників та їх ставлення до професійної діяльності (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Корпоративні цінності АТ «Укрпошта»

Корпоративна цінність	Зміст	Значення для корпоративних норм і правил
Успіх	Орієнтація працівників на досягнення результатів та відповідальність за розвиток компанії.	Формує мотивацію до ефективної роботи та відповідальності за результати.
Зміни	Готовність до нововведень та постійного розвитку.	Сприяє адаптації компанії до сучасних умов і розвитку інновацій.
Чесність	Неприйнятність корупції, шахрайства та зловживань.	Забезпечує довіру між працівниками, клієнтами та партнерами.
Простота	Орієнтація на зрозумілі процеси, сервіси та комунікації.	Полегшує взаємодію з клієнтами та працівниками.
Команда	Взаємоповага, підтримка та спільна робота.	Формує культуру співпраці та колективної відповідальності.

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Серед ключових цінностей АТ «Укрпошта» виокремлюються орієнтація на успіх, готовність до змін, чесність у діяльності, простота у комунікації та командна взаємодія. Орієнтація на успіх передбачає відповідальність кожного працівника за досягнення результатів як на індивідуальному, так і на командному та організаційному рівнях. Цінність змін відображає готовність АТ «Укрпошта» до постійного розвитку та впровадження інноваційних підходів до організації діяльності. Принцип чесності підкреслює неприйнятність корупції та інших порушень етичних норм, що сприяє формуванню довіри між працівниками, клієнтами та партнерами АТ «Укрпошта». Простота у комунікації та організації процесів спрямована на створення зручних і зрозумілих сервісів для клієнтів, а також на формування відкритої атмосфери взаємодії у колективі. Цінність командної роботи передбачає взаємну підтримку працівників, повагу до колег та орієнтацію на досягнення спільних цілей.

Ключовим інструментом поширення корпоративних норм і правил поведінки у діяльності АТ «Укрпошта» є Кодекс етики та ділової поведінки [38]. Цей документ визначає систему цінностей, принципів і етичних стандартів, які регулюють взаємовідносини між працівниками, працівниками і менеджментом, а також між працівниками та клієнтами. Кодекс виступає важливим елементом

корпоративної культури АТ «Укрпошта» та забезпечує впровадження єдиних стандартів поведінки. Його основною метою є популяризація корпоративних цінностей, формування відповідального ставлення працівників до виконання своїх обов'язків та підтримка позитивного іміджу АТ «Укрпошта» як у межах галузі, так і у суспільстві загалом.

Для дотримання принципів корпоративної етики та належної організації праці працівники АТ «Укрпошта» повинні:

- дотримуватися принципів Кодексу корпоративної етики у своїй професійній діяльності;
- сумлінно виконувати посадові обов'язки відповідно до трудового договору, законодавства та внутрішніх нормативних документів;
- дотримуватися загальноприйнятих норм професійної поведінки у взаєминах з колегами, клієнтами та партнерами, проявляти взаємоповагу, ввічливість і стриманість;
- сприяти ефективній співпраці в колективі, обмінюватися професійним досвідом та підтримувати принципи командної роботи;
- знати та виконувати вимоги внутрішніх нормативних актів АТ «Укрпошта» і законодавства, що регулює трудову діяльність;
- виконувати накази та розпорядження керівництва в межах посадових повноважень;
- постійно підвищувати рівень професійних знань, умінь і навичок.

У межах практики діяльності АТ «Укрпошта» працівники зобов'язані дотримуватися встановлених правил професійної поведінки, виконувати свої посадові обов'язки відповідно до умов трудового договору та внутрішніх нормативно-правових актів підприємства (табл.2.2). Значна увага приділяється формуванню культури взаємоповаги, ввічливості та професійної етики у відносинах між працівниками, клієнтами та партнерами АТ «Укрпошта». Працівники повинні співпрацювати між собою як у горизонтальних, так і у вертикальних управлінських зв'язках, обмінюватися професійним досвідом та орієнтуватися на принцип командної роботи. Окрім цього, важливою вимогою є

постійний розвиток професійних знань, навичок і компетенцій, що сприяє підвищенню ефективності діяльності АТ «Укрпошта».

Таблиця 2.2 – Основні вимоги до поведінки працівників АТ «Укрпошта»

Напрямок	Основні вимоги	Мета
Виконання службових обов'язків	Виконання посадових інструкцій та внутрішніх нормативних актів.	Забезпечення ефективної діяльності підприємства.
Взаємодія з колегами	Ввічливість, взаємоповага, співпраця, командна робота.	Формування позитивного психологічного клімату.
Професійний розвиток	Постійне підвищення кваліфікації та розвиток навичок.	Підвищення якості роботи.
Виконання управлінських рішень	Виконання наказів керівництва.	Забезпечення організаційної дисципліни.
Дотримання нормативних документів	Виконання внутрішніх правил та законодавства.	Правове забезпечення діяльності.
Неналежна поведінка	Заборона насильства, дискримінації, домагань.	Дисциплінарна відповідальність.
Вживання алкоголю та наркотичних речовин	Заборонено під час роботи та на території підприємства.	Дисциплінарні стягнення.
Дотримання ділового стилю	Охайний зовнішній вигляд, відповідний до посади.	Попередження або дисциплінарні заходи.
Спілкування з клієнтами	Ввічливість, прозорість, орієнтація на клієнта.	Підвищення якості сервісу.
Використання інформації	Дотримання конфіденційності та захисту даних.	Захист репутації компанії.

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Особливе значення у корпоративній політиці АТ «Укрпошта» приділяється запобіганню неналежній поведінці працівників. У компанії категорично забороняються будь-які прояви фізичного або психологічного насильства, погроз, дискримінації, сексуальних домагань або інших форм утисків. Подібна поведінка розглядається як порушення корпоративних норм і може бути підставою для застосування дисциплінарної відповідальності. Також неприпустимим є вживання алкогольних, наркотичних або психотропних речовин під час виконання службових обов'язків чи перебування на території виробничих об'єктів підприємства. Такі правила спрямовані на забезпечення безпечного та професійного робочого середовища. Значну увагу у діяльності АТ «Укрпошта» приділяють принципам професійного спілкування, які передбачають ввічливість,

доброзичливість та емоційну стриманість у взаємовідносинах між працівниками та клієнтами. Компанія орієнтується на високі стандарти обслуговування клієнтів, забезпечення якості послуг та прозорість комунікації. Працівники повинні дотримуватися принципів відкритості, доступності інформації та відповідального ставлення до розгляду звернень і скарг клієнтів. Важливим аспектом корпоративних норм у діяльності АТ «Укрпошта» є вимоги до зовнішнього вигляду. Працівники, які виконують службові обов'язки у спеціальному одязі або використовують засоби індивідуального захисту, зобов'язані дотримуватися встановлених вимог щодо їх використання. Для інших категорій працівників передбачено дотримання стриманого ділового або повсякденного стилю одягу, що відповідає посаді та характеру виконуваної роботи.

Окрему увагу у корпоративній політиці АТ «Укрпошта» приділяють правилам взаємодії зі засобами масової інформації та поведінці працівників у соціальних мережах. Працівники АТ «Укрпошта» повинні утримуватися від публічних заяв, які можуть бути сприйняті як офіційна позиція компанії, якщо вони не мають відповідних повноважень. Разом з тим, підприємство підтримує принцип свободи висловлювання працівників, однак наголошує на необхідності відповідального користування соціальними мережами та недопущенні поширення інформації, яка може завдати шкоди репутації АТ «Укрпошта» або порушити вимоги законодавства.

Значну роль у системі корпоративних норм АТ «Укрпошта» відіграє також політика захисту інформації. Під час роботи з інформацією працівники АТ «Укрпошта» зобов'язані дотримуватися встановлених правил конфіденційності та інформаційної безпеки, зокрема:

- не розголошувати внутрішню (службову) інформацію, яка не була офіційно оприлюднена, за винятком випадків, передбачених посадовими обов'язками;
- здійснювати отримання, передавання, зберігання, використання та знищення інформації відповідно до законодавства та внутрішніх нормативних документів;

- зберігати конфіденційність інформації про АТ «Укрпошта», її клієнтів і контрагентів під час роботи та протягом п'яти років після припинення трудових відносин, запобігаючи її несанкціонованому розголошенню;
- використовувати службові комп'ютери та корпоративну електронну пошту виключно для виконання службових обов'язків, оскільки таке листування не вважається особистим і не підпадає під гарантії таємниці листування.

Отже, практика поширення корпоративних норм і правил поведінки працівників у діяльності АТ «Укрпошта» базується на комплексній системі корпоративних цінностей, етичних стандартів та внутрішніх нормативних документів. Важливу роль у цьому процесі відіграє Кодекс етики та ділової поведінки, який визначає основні принципи взаємодії працівників, стандарти професійної поведінки та правила взаємодії з клієнтами і партнерами. Така система корпоративних норм сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, підвищенню рівня довіри до підприємства та забезпеченню ефективного функціонування АТ «Укрпошта» в сучасних умовах розвитку ринку поштових послуг.

2.3 Оцінювання ефективності корпоративних норм і правил поведінки працівників

Ефективність корпоративних норм і правил поведінки працівників є важливим чинником забезпечення стабільного функціонування підприємства, оскільки саме через систему внутрішніх стандартів, етичних принципів та регламентів формується корпоративна культура, підтримується належний рівень дисципліни праці та забезпечується ефективна взаємодія між працівниками, керівництвом і клієнтами. У діяльності АТ «Укрпошта» система корпоративних норм охоплює широкий спектр правил поведінки, що регламентують професійні відносини, стандарти обслуговування клієнтів, дотримання етичних принципів,

правила комунікації та вимоги до професійної відповідальності працівників. Оцінювання ефективності цих норм здійснюється через аналіз їх впливу на організаційну дисципліну, якість надання послуг, рівень довіри клієнтів та загальну ефективність діяльності.

З метою отримання об'єктивних даних щодо реального стану дотримання корпоративних норм було проведено анкетне опитування серед 120 працівників АТ «Укрпошта» різних регіональних підрозділів та функціональних рівнів. Результати опитування наведено у табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Результати анкетного опитування щодо ефективності корпоративних норм у діяльності АТ «Укрпошта», % респондентів

Твердження	Погоджуюсь, %	Частково погоджуюсь, %	Не погоджуюсь, %
Я добре знайомий(-а) з Кодексом етики та ділової поведінки	58	29	13
Корпоративні норми реально впливають на мою щоденну поведінку на роботі	47	34	19
В нашому підрозділі існують єдині стандарти спілкування з клієнтами	52	31	17
Керівництво особистим прикладом демонструє дотримання корпоративних норм	44	33	23
Існуючі норми поведінки актуальні в умовах воєнного часу	61	27	12
У нас є зрозумілий механізм повідомлення про порушення корпоративних норм	31	28	41
Операційне навантаження заважає мені повноцінно дотримуватися стандартів обслуговування	54	28	18

Джерело: розроблено автором

Результати опитування підтверджують наявність розриву між формальним існуванням корпоративних норм та їх реальним впливом на поведінку працівників. Показово, що 41% респондентів не обізнані про механізм повідомлення про порушення норм – це свідчить про недостатність системи зворотного зв'язку. Водночас 61% вважають чинні норми актуальними в умовах воєнного стану, що підтверджує їх соціальну легітимність. Рівень операційного навантаження залишається критичним чинником – 54% опитаних визнають, що воно заважає повноцінно дотримуватися стандартів обслуговування.

Для комплексного оцінювання ефективності корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта» доцільно застосувати інструмент SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи корпоративних норм, а також виявити потенційні можливості та загрози для її подальшого розвитку (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ефективності корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність Кодексу етики та ділової поведінки як системного нормативного документа	Недостатня обізнаність частини персоналу з корпоративними нормами
Чітко сформульовані корпоративні цінності (успіх, зміни, чесність, простота, команда)	Нерівномірний рівень корпоративної культури у різних регіональних підрозділах
Розвинена система внутрішніх нормативних документів (20 положень про мотивацію)	Відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку щодо порушень норм поведінки
Система КРІ для управлінського персоналу як інструмент поведінкового стимулювання	Складність комунікації та передачі корпоративних стандартів у великій організаційній структурі (24 регіональні дирекції)
Чітко визначені стандарти обслуговування клієнтів та вимоги до зовнішнього вигляду	Низька залученість керівництва середньої ланки у трансляцію корпоративних цінностей
Можливості	Загрози
Розширення програм навчання з корпоративної етики та поведінкових стандартів через Головний навчальний центр «Зелена Буча»	Репутаційні ризики у разі порушення стандартів поведінки при обслуговуванні мільйонів клієнтів
Впровадження цифрових інструментів для поширення та моніторингу дотримання корпоративних норм	Розмивання корпоративної культури внаслідок значного скорочення персоналу
Посилення ролі керівників у трансляванні корпоративних цінностей через програми лідерства	Ризик формального, а не реального дотримання норм через надмірне операційне навантаження на персонал
Удосконалення системи зворотного зв'язку щодо випадків порушення корпоративних норм	Зниження рівня залученості персоналу до корпоративних цінностей в умовах воєнного стану
Розробка кодексу поведінки для взаємодії у соціальних мережах та з медіа	Неоднорідне трактування поведінкових норм через відмінності в управлінських практиках підрозділів

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Серед сильних сторін системи корпоративних норм насамперед виділяється наявність Кодексу етики та ділової поведінки – системного документа, що встановлює єдині правила взаємодії між усіма суб'єктами діяльності підприємства. Важливим чинником є також чітко сформульовані корпоративні цінності (успіх,

зміни, чесність, простота, команда), система КРІ для управлінського персоналу та 20 положень про мотивацію різних категорій працівників. Разом із тим, опитування керівників виявило суттєві слабкі сторони: лише 58% персоналу добре знайомі з Кодексом етики, а лише 44% підтверджують, що керівники особистим прикладом транслиують корпоративні цінності. Відсутність дієвих механізмів зворотного зв'язку щодо порушень норм, нерівномірний рівень корпоративної культури у регіональних дирекціях і складність передачі єдиних стандартів у розгалуженій мережі підрозділів формують системні виклики для ефективності корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта».

Ключовими можливостями для розвитку системи корпоративних норм є розширення програм навчання з етики через Головний навчальний центр «Зелена Буча», впровадження цифрових інструментів для моніторингу дотримання стандартів поведінки, посилення ролі керівників у трансліюванні корпоративних цінностей через програми лідерства, а також удосконалення механізмів зворотного зв'язку. Серед загроз найбільш значущими є репутаційні ризики при обслуговуванні мільйонів клієнтів, розмивання корпоративної культури внаслідок скорочення персоналу на 49% за 2021-2025 роки, а також ризик формального, а не реального дотримання норм через надмірне операційне навантаження.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що система корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта» має сформовану нормативну основу та є важливим елементом корпоративної культури. Наявність Кодексу етики, системи внутрішніх нормативних документів та корпоративних цінностей створює основу для формування єдиних стандартів поведінки працівників та забезпечення високого рівня організаційної дисципліни. Разом з тим, функціонування корпоративних норм і правил у діяльності АТ «Укрпошта» супроводжується низкою проблем, які можуть впливати на ефективність їх реалізації (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Основні проблеми функціонування корпоративних норм у діяльності АТ «Укрпошта»

Проблема	Причини	Вплив
Недостатня обізнаність персоналу з корпоративними нормами	13% респондентів не знайомі з Кодексом етики; лише 47% стверджують, що норми реально впливають на їхню поведінку	Розрив між формальним існуванням норм і їх практичним застосуванням
Відсутність дієвих механізмів зворотного зв'язку щодо порушень норм	41% респондентів не знають про механізм повідомлення про порушення; 28% знають лише частково	Порушення корпоративних норм залишаються непомітними, що знижує їхній регулятивний вплив
Нерівномірний рівень корпоративної культури у структурних підрозділах	Відмінності в управлінських практиках і внутрішніх комунікаціях підрозділів; 52% підтверджують єдині стандарти, але 17% заперечують їх існування	Різне трактування корпоративних норм і стандартів поведінки працівниками
Складність контролю за дотриманням корпоративних стандартів	5219 стаціонарних точок і 2063 пересувних відділення; 24 регіональні дирекції унеможливають уніфікований поведінковий контроль	Різний рівень дотримання норм поведінки у різних регіонах
Ризик зниження якості комунікації з клієнтами	54% опитаних визнають, що операційне навантаження заважає дотримуватися стандартів обслуговування; 91,4 млн одиниць кореспонденції оброблено меншим штатом	Негативний вплив на репутацію АТ «Укрпошта» та рівень довіри клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування

Таким чином, оцінювання ефективності корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта» засвідчує наявність сформованої нормативної основи: Кодексу етики, системи положень про мотивацію та корпоративних цінностей. Водночас результати SWOT-аналізу та анкетного опитування фіксують реальні проблеми у практичній реалізації норм – недостатню обізнаність персоналу, відсутність дієвих механізмів зворотного зв'язку, нерівномірність корпоративної культури між підрозділами та ризики зниження якості комунікації з клієнтами. Зазначені проблеми обумовлюють необхідність розроблення цілеспрямованих управлінських заходів щодо вдосконалення системи корпоративних норм і правил поведінки в АТ «Укрпошта».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ НОРМ І ПРАВИЛ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ АТ «УКРПОШТА»

3.1 Розробка пропозицій щодо вдосконалення корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта»

Результати оцінювання ефективності корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта», проведеного у розділі 2, засвідчили наявність п'яти системних проблем: недостатньої обізнаності персоналу з корпоративними нормами, відсутності дієвих механізмів зворотного зв'язку щодо порушень, нерівномірного рівня корпоративної культури у структурних підрозділах, складності контролю за дотриманням стандартів у розгалуженій мережі та ризику зниження якості комунікації з клієнтами. Для їх вирішення запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення корпоративних норм і правил поведінки працівників (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Комплекс заходів щодо вдосконалення корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта»

Проблема	Захід	Зміст заходу	Відповідальні	Термін
1	2	3	4	5
Недостатня обізнаність персоналу з корпоративними нормами	Впровадження обов'язкового е-навчання з корпоративної етики (e-Learning)	Розробка та розміщення на внутрішньому порталі модульного онлайн-курсу з корпоративних норм для всіх категорій персоналу; тестування після проходження; автоматичний облік результатів	HR-дирекція, IT-департамент	6 місяців
Відсутність дієвих механізмів зворотного зв'язку щодо порушень норм	Запровадження анонімної гарячої лінії та цифрового каналу повідомлень про порушення	Створення захищеного цифрового каналу (чат-бот або веб-форма) і телефонної гарячої лінії для анонімного повідомлення про порушення корпоративних норм; призначення уповноваженого з питань корпоративної етики	Служба комплаєнсу, Юридичний департамент	3 місяці
Нерівномірний рівень корпоративної культури у структурних підрозділах	Запровадження інституту регіональних амбасадорів корпоративної культури	Відбір та призначення у кожній з 24 регіональних дирекцій амбасадора корпоративної культури – співробітника-лідера думок, що відповідає за трансляцію цінностей, моніторинг та зворотний зв'язок	HR-дирекція, директори регіональних філій	4 місяці

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Складність контролю за дотриманням корпоративних стандартів	Розробка та впровадження цифрової панелі моніторингу корпоративних норм (Compliance Dashboard)	Розробка системи КРІ для вимірювання рівня дотримання корпоративних норм у розрізі підрозділів (охоплення е-навчанням, кількість звернень на гарячу лінію, результати перевірок, скарги клієнтів); щомісячна звітність для керівництва	HR-дирекція, IT-департамент, Наглядова рада	6 місяців
Ризик зниження якості комунікації з клієнтами	Оновлення та впровадження стандартів клієнтського сервісу з обов'язковим практичним тренінгом	Перегляд і актуалізація стандартів обслуговування клієнтів; розробка практичних воркшопів (з ігровими кейсами та рольовими іграми) для операторів поштового зв'язку і листонош; регулярна оцінка якості через таємного покупця і аналіз скарг	HR-дирекція, Дирекція якості, Регіональні філії	5 місяців

Джерело: розроблено автором

Розглянемо зміст кожного запропонованого заходу детально.

1. Впровадження обов'язкового е-навчання з корпоративної етики (e-Learning). Ключовою причиною недостатньої обізнаності персоналу з корпоративними нормами є відсутність системного, стандартизованого та легкодоступного навчального інструменту. Традиційні очні форми навчання не забезпечують охоплення всього персоналу АТ «Укрпошта» через його територіальну розгалуженість і значну чисельність. Захід передбачає розробку та розміщення на внутрішньому корпоративному порталі модульного онлайн-курсу, що складатиметься з чотирьох блоків:

- корпоративні цінності та місія АТ «Укрпошта»;
- основні положення Кодексу етики та ділової поведінки;
- стандарти взаємодії з колегами, клієнтами та партнерами;
- правила роботи з конфіденційною інформацією та поведінка у соціальних мережах.

Після кожного блоку передбачено тестування з порогом успішності 80%. Результати автоматично фіксуються в HR-системі та включаються до індивідуального профілю працівника. Проходження курсу є обов'язковим для всіх нових працівників у межах адаптаційного періоду та підлягає щорічному оновленню для всього персоналу. Очікуваний рівень охоплення становить не

менше 90 % від загальної чисельності працівників протягом першого року. Відповідальними за реалізацію визначено HR-дирекцію та IT-департамент. Термін реалізації – 6 місяців від моменту затвердження.

2. Запровадження анонімної гарячої лінії та цифрового каналу повідомлень про порушення. Дані анкетного опитування свідчать, що 41% працівників АТ «Укрпошта» не знайомі з механізмом повідомлення про порушення корпоративних норм. Це унеможливило своєчасне виявлення та усунення порушень, створюючи простір для дисциплінарних проблем і погіршення мікроклімату. Захід передбачає створення двоканальної системи зворотного зв'язку – цифрового захищеного каналу (чат-бот на базі внутрішнього порталу або окремої веб-форми) і телефонної гарячої лінії. Обидва канали функціонують анонімно, повідомлення надходять до призначеного уповноваженого з питань корпоративної етики (Compliance Officer). Уповноважений зобов'язаний розглянути кожне звернення протягом 10 робочих днів, за потреби – ініціювати службове розслідування. Конфіденційність заявника гарантується внутрішньою процедурою, що виключає його ідентифікацію третіми особами. Інформація про канали поширюється через внутрішній портал, інформаційні матеріали у відділеннях та повідомлення від амбасадорів корпоративної культури. Відповідальними визначено Службу комплаєнсу та Юридичний департамент. Термін реалізації – 3 місяці.

3. Запровадження інституту регіональних амбасадорів корпоративної культури. Нерівномірність рівня корпоративної культури у 24 регіональних дирекціях АТ «Укрпошта» зумовлена передусім відсутністю спеціально призначеної особи, відповідальної за трансляцію корпоративних норм і цінностей на регіональному рівні. Захід передбачає відбір і призначення в кожній дирекції одного амбасадора корпоративної культури з числа діючих працівників – авторитетних неформальних лідерів. Амбасадор поєднує виконання своїх основних посадових обов'язків з додатковою функцією транслятора корпоративних норм:

- проводить регулярні інформаційні зустрічі з колективом (не рідше одного разу на квартал);

- фіксує поточний стан мікроклімату та ставлення персоналу до корпоративних норм;
- передає зворотний зв'язок до HR-дирекції та отримує від неї актуальну інформацію для поширення.

Щоквартально всі 24 амбасадори збираються на спільну зустріч для обміну досвідом, отримання нових орієнтирів і узгодження практик. Відповідальними визначені HR-дирекція та директори регіональних філій. Термін реалізації – 4 місяці.

4. Розробка та впровадження цифрової панелі моніторингу корпоративних норм (Compliance Dashboard). Відсутність єдиного інструменту збору й аналізу даних про стан дотримання корпоративних норм у підрозділах унеможливорює системний контроль і своєчасне реагування керівництва. Compliance Dashboard – це цифрова аналітична панель, що агрегує у режимі реального часу ключові показники ефективності корпоративних норм у розрізі регіональних дирекцій. До складу панелі входять:

- відсоток охоплення персоналу е-навчанням з корпоративної етики;
- кількість звернень на гарячу лінію та їх статус (розглянуті/нерозглянуті);
- результати перевірок таємним покупцем;
- кількість скарг клієнтів, пов'язаних із поведінкою персоналу;
- індекс залученості персоналу (за результатами щорічного опитування).

Звітність формується автоматично на щомісячній основі та надається генеральному директору, наглядовій раді та HR-дирекції. Система дозволяє оперативно виявляти підрозділи з низькими показниками та ухвалювати цільові коригувальні рішення. Відповідальні: HR-дирекція, IT-департамент, Наглядова рада. Термін – 6 місяців.

5. Оновлення та впровадження стандартів клієнтського сервісу з обов'язковим практичним тренінгом. Ризик зниження якості комунікації з клієнтами, підтверджений тим, що 54% опитаних визнають негативний вплив

операційного навантаження на якість обслуговування, потребує системного вирішення на рівні практичних компетенцій персоналу. Захід передбачає:

- перегляд і актуалізацію стандартів клієнтського обслуговування з урахуванням сучасних вимог і специфіки воєнного часу;
- розробку та проведення практичних воркшопів для операторів поштового зв'язку і листонош – найбільших категорій персоналу, що безпосередньо взаємодіють з клієнтами (6477 операторів і 6658 листонош станом на 2025 рік). Тренінг містить рольові ігри зі складними клієнтськими ситуаціями, кейси типових порушень стандартів та способи їх уникнення, техніки де-ескалації конфліктів. Заняття проводяться у форматі груп по 100 осіб (12 потоків);
- запровадження програми «таємний покупець» – 4 хвилини на рік по 60 перевірок у кожній (загалом 240 перевірок), що забезпечує незалежну зовнішню оцінку якості комунікації з клієнтами.

Результати перевірок автоматично відображаються у Compliance Dashboard. Відповідальні: HR-дирекція, Дирекція якості, регіональні філії. Термін – 5 місяців.

Зведений бюджет на реалізацію всіх п'яти заходів наведено у табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Бюджет витрат на реалізацію заходів з вдосконалення корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта»

Захід	Статті витрат	Одноразові витрати, тис. грн	Щорічні витрати, тис. грн	Усього за рік, тис. грн
1	2	3	4	5
Впровадження обов'язкового е-навчання з корпоративної етики (e-Learning)	Розробка курсу (зовнішній підрядник / внутрішні ресурси)	180	х	180
	Ліцензія на LMS-платформу (річна)	х	96	96
	Технічне налаштування та інтеграція з HR-системою	40	х	40
	Актуалізація контенту (щорічно)	х	30	30
	Разом	220	126	346
Запровадження анонімної гарячої лінії та цифрового каналу повідомлень про порушення	Розробка та налаштування чат-бота / веб-форми	60	х	60
	Підключення телефонної гарячої лінії (операторські послуги)	12	36	48
	Навчання уповноваженого з питань комплаєнсу	18	х	18
	Технічна підтримка та обслуговування системи	х	24	24
	Разом	90	60	150
Запровадження інституту регіональних амбасадорів корпоративної культури	Навчання амбасадорів (2-денний тренінг, зовнішній тренер)	72	х	72
	Щоквартальні зустрічі амбасадорів (логістика, матеріали)	х	48	48
	Доплата до посадового окладу (5 % від середнього окладу, 24 особи)	х	115,2	115,2
	Разом	72	163,2	235,2

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Розробка та впровадження цифрової панелі моніторингу корпоративних норм (Compliance Dashboard)	Розробка та налаштування дашборду (внутрішня розробка / аутсорс)	120	х	120
	Інтеграція з HR-системою та системою обліку скарг	35	х	35
	Технічна підтримка та доопрацювання (щорічно)	х	30	30
	Разом	155	30	185
Оновлення та впровадження стандартів клієнтського сервісу з обов'язковим практичним тренінгом	Розробка програми воркшопів і навчальних матеріалів	55	х	55
	Проведення тренінгів (12 груп, 100 осіб, 2 тренери)	х	144	144
	Програма «таємний покупець» (4 хвили на рік, 240 перевірок)	х	96	96
	Матеріали, роздруківки, логістика	х	18	18
	Разом	55	258	313
РАЗОМ		592	637,2	1229,2

Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного опитування

Таким чином, загальний обсяг одноразових витрат на впровадження запропонованих заходів становить 592 тис. грн, щорічні витрати на підтримку та функціонування – 637,2 тис. грн. Сукупні витрати в перший рік реалізації складуть 1229,2 тис. грн, що становить менше 0,01% від доходу АТ «Укрпошта» за 2025 рік (13118 млн грн), що є цілком обґрунтованим рівнем інвестицій для підприємства такого масштабу.

Отже, запропонований комплекс заходів є системним рішенням виявлених проблем у сфері корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта», оскільки охоплює навчання персоналу, комунікацію, контроль і розвиток сервісної культури. Реалізація запропонованих ініціатив сприятиме підвищенню рівня обізнаності працівників, зміцненню корпоративної культури в усіх регіональних підрозділах та своєчасному реагуванню на порушення. Впровадження цифрових інструментів моніторингу й оцінювання забезпечить прозорість управлінських процесів та покращить якість прийняття рішень керівництвом. За відносно незначного рівня витрат для підприємства очікуваний економічний і соціальний ефект від реалізації заходів є доцільним та стратегічно важливим для подальшого розвитку АТ «Укрпошта».

3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Оцінювання ефективності запропонованих заходів є невід’ємним елементом управлінського циклу, оскільки дозволяє обґрунтувати доцільність витрат, визначити очікувані результати у різних вимірах (організаційному, соціальному та економічному) та сформувати базу для подальшого моніторингу виконання. Організаційний результат відображає зміни у структурі, процесах та системах управління підприємством – підвищення прозорості, формалізація процедур, удосконалення механізмів контролю та комунікації. Соціальний результат характеризує зміни у корпоративному мікрокліматі, рівні задоволеності та залученості персоналу, якості взаємовідносин між працівниками, керівництвом і клієнтами. Економічний результат відображає фінансові наслідки реалізації заходів – як прямі (скорочення витрат), так і непрямі (запобігання втратам, зростання доходів). Очікувані результати від кожного запропонованого заходу систематизовано у табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Очікувані результати від реалізації заходів з вдосконалення корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта»

Захід	Організаційний результат	Соціальний результат	Економічний результат
1	2	3	4
Впровадження обов’язкового е-навчання з корпоративної етики (e-Learning)	Підвищення обізнаності персоналу з нормами до 90% (з 58%); стандартизація знань у всіх підрозділах; автоматичний облік охоплення	Формування усвідомленого ставлення до корпоративних цінностей; зниження кількості дисциплінарних порушень; підвищення задоволеності персоналу від навчання	Скорочення витрат на очні навчальні заходи; зниження плинності кадрів внаслідок підвищення залученості персоналу
Запровадження анонімної гарячої лінії та цифрового каналу повідомлень про порушення	Формалізація каналу повідомлень; підвищення частки обізнаних про механізм зворотного зв’язку з 31% до 80%; скорочення часу реагування на порушення	Підвищення рівня психологічної безпеки в колективі; зниження прихованих конфліктів; формування культури доброчесності	Запобігання репутаційним втратам від незафіксованих порушень; зниження ризику трудових спорів та пов’язаних судових витрат

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Запровадження інституту регіональних амбасадорів корпоративної культури	Вирівнювання рівня корпоративної культури між підрозділами; наявність у кожній з 24 дирекцій відповідальної особи; регулярний зворотний зв'язок з центральним апаратом	Посилення командного духу та горизонтальних зв'язків; підвищення мотивації через додаткову роль та розвиток лідерських компетенцій	Зниження витрат на зовнішні консалтингові послуги з корпоративної культури; підвищення індексу залученості персоналу
Розробка та впровадження цифрової панелі моніторингу корпоративних норм (Compliance Dashboard)	Формування прозорості системи моніторингу корпоративних норм; можливість оперативного виявлення проблемних підрозділів; єдина база даних для звітності	Підвищення відчуття справедливості та прозорості управління серед персоналу; рівні стандарти контролю в усіх регіонах	Скорочення часу на підготовку управлінської звітності; раннє виявлення ризиків і запобігання репутаційним та фінансовим втратам
Оновлення та впровадження стандартів клієнтського сервісу з обов'язковим практичним тренінгом	Актуалізація стандартів обслуговування; підвищення частки персоналу, що проходить практичне навчання; регулярна зовнішня оцінка якості	Зниження кількості скарг клієнтів; підвищення задоволеності клієнтів послугами; формування позитивного іміджу АТ «Укрпошта»	Зростання лояльності клієнтів веде до збільшення обсягів послуг; скорочення витрат на врегулювання скарг і компенсацій

Джерело: розроблено автором

Кожен із запропонованих заходів генерує результати у всіх трьох вимірах, що підтверджує системний характер запропонованого комплексу. Найбільш вагомим за організаційним впливом є розробка та впровадження цифрової панелі моніторингу корпоративних норм (Compliance Dashboard), оскільки вона формує інфраструктуру для моніторингу всіх інших заходів. Найбільший соціальний ефект очікується від запровадження інституту регіональних амбасадорів корпоративної культури, оскільки він діє безпосередньо на рівні міжособистісних взаємодій у колективі. Найбільш значущим з точки зору прямого економічного ефекту є оновлення та впровадження стандартів клієнтського сервісу з обов'язковим практичним тренінгом, оскільки підвищення якості комунікації з клієнтами безпосередньо впливає на лояльність і, відповідно, на обсяги надання послуг.

Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів наведено у табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок економічного ефекту від реалізації заходів з вдосконалення корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта»

Показник	Розрахункова база	Значення, тис. грн
Витрати		
Загальні одноразові витрати на впровадження	Сума по таблиці 3.2	592
Щорічні витрати на підтримку та функціонування	Сума по таблиці 3.2	637,2
Сукупні витрати за перший рік	592 + 637,2	1229,2
Очікуваний економічний ефект		
Зниження витрат на врегулювання скарг клієнтів	30 % від поточних витрат у сумі 2400 тис. грн/рік	720
Зниження витрат на очні навчання за рахунок е-навчання	35 % від 800 тис. грн/рік	280
Зниження витрат на зовнішній HR-консалтинг	20 % від 600 тис. грн/рік	120
Запобігання репутаційним втратам	оцінка 1% від доходу за 2025 р. – 13118 млн грн, ймовірність ризику 10%	13118
Зростання доходу за рахунок підвищення лояльності клієнтів	оцінка +0,5 % від доходу	65590
Сукупний прямий ефект	720 + 280 + 120 (без репутаційного та доходного)	1120
Показники ефективності		
Чистий річний ефект (прямий, без репутаційного)	1120 - 637,2	482,8
Коефіцієнт рентабельності витрат (ROI у рік впровадження)	$(1120 - 1\,229,2) / 1\,229,2 * 100 \%$	-8,9 %
ROI з 2-го року (щорічні витрати + прямий ефект)	$(1120 - 637,2) / 637,2 * 100\%$	+75,8%
Термін окупності одноразових витрат	592 / 482,8	1,2 року

Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного опитування

Оцінка витрат на врегулювання скарг клієнтів (2400 тис. грн/рік) базується на середньогалузевих показниках для підприємств поштово-логістичного сектора зіставного масштабу (при 91,4 млн одиниць кореспонденції та типовому відсотку скарг 0,5% і середній вартості врегулювання однієї скарги 52 грн), а зниження на 30% є реалістичним цільовим показником після впровадження запропонованих заходів. Поточні витрати на очні навчальні заходи оцінено в 800 тис. грн/рік на

основі вартості навчання у Головному навчальному центрі «Зелена Буча» з урахуванням витрат на логістику учасників, а зниження на 35% досягається за рахунок переведення частини навчання в онлайн-формат. Витрати на зовнішній HR-консалтинг оцінено в 600 тис. грн/рік на основі середніх ринкових ставок консалтингових послуг у сфері корпоративної культури, а після залучення амбасадорів потреба у зовнішньому консалтингу знизиться орієнтовно на 20%. Репутаційний ефект і ефект від зростання лояльності клієнтів наведено окремо як умовні показники, оскільки вони залежать від численних зовнішніх факторів і не можуть бути гарантовані виключно реалізацією пропонованих заходів. Однак їх масштаб (13118 тис. грн і 65590 тис. грн відповідно) наочно ілюструє стратегічну значущість інвестицій у корпоративну культуру.

Сукупний річний прямий ефект становить 1120 тис. грн. У перший рік реалізації, коли сукупні витрати включають одноразові вкладення (1229,2 тис. грн), ROI є від'ємним (-8,9%), що є типовим для проєктів з інфраструктурним характером інвестицій. Починаючи з другого року, коли щорічні витрати складають лише 637,2 тис. грн при незмінному рівні ефекту, ROI становить +75,8%, а термін окупності одноразових вкладень – близько 1,2 року. Такі показники свідчать про високу економічну ефективність запропонованого комплексу заходів.

Для забезпечення ефективного моніторингу реалізації запропонованих заходів доцільно встановити систему цільових показників (KPI), досягнення яких підлягає щоквартальній оцінці. До ключових індикаторів відносяться:

- охоплення персоналу е-навчанням з корпоративної етики (цільове значення – 90% упродовж першого року);
- частка працівників, обізнаних про механізм повідомлення про порушення (цільове значення – 80% через 6 місяців після запуску гарячої лінії);
- кількість регіональних дирекцій, де функціонують амбасадори та проводяться квартальні зустрічі (цільове значення – 24 з 24);
- рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування за результатами незалежних перевірок (цільове значення – зростання на 15% відносно базового значення);

– кількість підрозділів, де рівень дотримання корпоративних норм оцінюється як «задовільний» або «високий» за Compliance Dashboard (цільове значення – не менше 20 з 24 дирекцій).

Отже, оцінювання ефективності запропонованих заходів підтверджує їх доцільність та обґрунтованість з організаційної, соціальної та економічної точок зору. Системний характер запропонованого комплексу, що охоплює навчання, зворотний зв'язок, регіональне представництво, цифровий моніторинг і практичне навчання клієнтського сервісу, забезпечує синергетичний ефект, що виходить за межі окремих фінансових показників і формує стійкі організаційні передумови для підвищення ефективності корпоративних норм і правил поведінки в АТ «Укрпошта».

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши наукові підходи до трактування корпоративних норм і правил поведінки, визначено їх важливу роль у регулюванні взаємовідносин між працівниками, керівництвом та клієнтами підприємства. Узагальнивши наукову літературу, встановлено, що корпоративні норми є різновидом соціальних норм, які формуються в межах організації та спрямовані на впорядкування професійної діяльності працівників. Корпоративні правила поведінки тісно пов'язані з корпоративною культурою, оскільки саме вона формує систему цінностей, принципів і стандартів взаємодії у колективі. Корпоративні норми, як і корпоративна культура, виконують регулятивну, інтеграційну та мотиваційну функції, сприяючи підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Розглянувши наукові підходи до класифікації корпоративних норм, визначено основні їх види залежно від сфер регулювання організаційної діяльності. Проаналізувавши принципи формування корпоративної культури, виділено такі ключові орієнтири як орієнтація на клієнта, відкритість до змін, динамічність розвитку та постійний пошук актуальних цінностей. Узагальнивши наукові підходи до визначення джерел формування корпоративних норм, встановлено, що ними виступають система особистих цінностей працівників, організаційна структура підприємства та сформовані у колективі моделі поведінки. Загалом формування корпоративних норм є комплексним процесом, який залежить від організаційних, соціальних та культурних чинників функціонування підприємства.

Провівши аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності корпоративних норм та правил, визначено, що їх дослідження здебільшого здійснюється через оцінювання корпоративної культури. На основі аналізу наукових публікацій встановлено, що ефективність корпоративних норм може оцінюватися за показниками мотивації персоналу, рівня лояльності працівників, якості внутрішніх комунікацій та рівня конфліктності у колективі. Застосування комплексних методів оцінювання дозволяє визначити рівень розвитку

корпоративної культури та ефективність функціонування корпоративних норм та правил поведінки.

Проаналізувавши особливості діяльності АТ «Укрпошта», визначено, що підприємство є національним оператором поштового зв'язку та виконує важливі соціально-економічні функції у державі. Основними напрямками діяльності АТ «Укрпошта» є надання універсальних поштових, фінансових і логістичних послуг населенню, підприємствам та державним установам. Оцінка організаційної структури підприємства показала, що вона має багаторівневий характер і забезпечує функціонування значної мережі структурних підрозділів по всій території України. Загалом АТ «Укрпошта» є стратегічно важливим підприємством державного сектору економіки, яке забезпечує функціонування національної поштової інфраструктури.

Проаналізувавши практики поширення корпоративних норм у діяльності АТ «Укрпошта», визначено, що основою їх формування є місія, візія та корпоративні цінності компанії. Важливим інструментом регулювання поведінки працівників АТ «Укрпошта» виступає Кодекс етики та ділової поведінки, який визначає принципи взаємовідносин між працівниками, керівництвом та клієнтами. Основні стандарти поведінки працівників АТ «Укрпошта» включають дотримання професійної етики, правил комунікації, конфіденційності інформації та стандартів обслуговування клієнтів. Поширення корпоративних норм здійснюється через систему внутрішніх нормативних документів, організаційну культуру та управлінські механізми підприємства.

Провівши оцінювання ефективності корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта», визначено, що підприємство має сформовану систему внутрішніх стандартів та етичних принципів. За допомогою SWOT-аналізу виділено сильні сторони функціонування корпоративних норм, серед яких наявність Кодексу етики, чітко визначені корпоративні цінності та система мотивації персоналу. Разом з тим, встановлено наявність певних проблем, зокрема складність контролю за дотриманням корпоративних стандартів у великій організаційній структурі та нерівномірний рівень корпоративної культури у

структурних підрозділах. Загалом система корпоративних норм у діяльності АТ «Укрпошта» є важливим елементом управління персоналом, який впливає на якість обслуговування клієнтів та загальний імідж підприємства.

Для вдосконалення корпоративних норм і правил поведінки працівників АТ «Укрпошта», визначено п'ять управлінських рішень, кожне з яких спрямоване на усунення конкретної системної проблеми. Запропоновані заходи охоплюють впровадження обов'язкового е-навчання з корпоративної етики, запровадження анонімного каналу повідомлень про порушення норм, залучення регіональних амбасадорів корпоративної культури, розробку цифрової панелі моніторингу дотримання корпоративних стандартів та оновлення системи практичного навчання персоналу стандартам клієнтського сервісу.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів підтвердило їхню доцільність в організаційному, соціальному та економічному вимірах. В організаційному аспекті очікується підвищення прозорості управління корпоративними нормами, формування єдиних стандартів поведінки в усіх регіональних підрозділах та удосконалення механізмів зворотного зв'язку. У соціальному вимірі реалізація заходів сприятиме зміцненню корпоративного мікроклімату, підвищенню рівня залученості персоналу та формуванню культури доброчесності. В економічному вимірі запропонований комплекс заходів забезпечує скорочення витрат на врегулювання скарг клієнтів, оптимізацію навчальних програм та зменшення потреби у зовнішньому консалтингу, що у сукупності формує стійкий позитивний ефект, який перевищує витрати на підтримку заходів та забезпечує їх окупність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Булавіна С. Є., Крисюк Ю. П., Юхимюк О. М. Основи правознавства : навч. посіб. 3-тє вид., зі змінами та доповн. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 196 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23219/3/osn_pravozn_neyur.pdf (дата звернення 01.02.2026).
2. Гаваза Л. В. Концептуальна модель дистинктивної поведінки особистості. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2024. № 1. С. 5-10. DOI: [https://doi.org/10.17721/BPSY.2024.1\(19\).1](https://doi.org/10.17721/BPSY.2024.1(19).1)
3. Кузікова С. Б., Лукомська С. О. Психологічні особливості адаптації та девіантної поведінки підлітків в умовах війни. *Слобожанський науковий вісник*. 2025. № 1. С. 66-70. DOI: <https://doi.org/10.32782/psyspu/2025.1.11>
4. Фурман О. Є., Дідора М. І., Христинюк У. І. Соціальні норми як психокультурний фактор життєдіяльності особистості. *Психологія і суспільство. Психологічні науки*. 2022. № 1. С. 179-198. DOI: <https://doi.org/10.35774/pis2022.01.179>
5. Мамедова С. М. Корпоративні звичаї як одна з форм закріплення корпоративних норм: позитивні риси та недоліки. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 8. С. 197-200. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-8/45>
6. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi59/0043940.pdf> (дата звернення 01.02.2026).
7. Петровська О. К. Корпоративні норми в регулюванні діяльності інститутів громадянського суспільства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2019. №6. С. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2019.6/04>

8. Череп А. В., Веремєєнко О. О., Маказан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 22-25. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-3>
9. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності. *Економіка підприємства*. 2025. № 1. С. 209-219. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.209>
10. Шпильова В., Білик В., Романенко М. Корпоративна культура як чинник стратегічного розвитку підприємства: сучасні підходи та інструменти формування. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 349-356. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-44>
11. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/7c88d082-0f09-4594-911f-a8f99ca71371> (дата звернення 21.02.2026).
12. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 258 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6911f3bb-15c9-4d16-8ce0-bb20142c7dc9/content> (дата звернення 21.02.2026).
13. Мельничук В. М. Змістовна характеристика корпоративної культури агентів ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. № 43. С. 54-62. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14329807>
14. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Твердохліб Ю. В., Турова К. С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 79-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_11_12 (дата звернення 21.02.2026).
15. Журавльов О. С., Шуляк Д. А, Ціннісні орієнтири корпоративної культури в екосистемі корпоративного врядування страхової компанії. *Техніка і наука*. 2024. № 12. С. 253-265. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13\(41\)-253-265](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13(41)-253-265)

16. Чугаєва Н. Ю., Мишко К. Корпоративна культура як чинник працездатності персоналу. *Технології розвитку інтелекту*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.31108/3.2024.8.2.5>
17. Голішевська А. В. Соціокультурні чинники формування політичної репутації в контексті демократичного розвитку українського суспільства : дис. ... канд. політ. наук (докт. філос.) : 23.00.03 – політична культура та ідеологія. Міністерство освіти і науки України, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ, 2020. 225 с. URL: https://npu.edu.ua/images/file/vidil_aspirant/dicer/D_26.053.12/Golishevskaya.pdf (дата звернення 21.02.2026).
18. Стамбульська Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204>
19. Лищенко Б. В., Калініна Н. В., Левченко Д. С. Особливості комунікації та формування корпоративної культури в digital-агентствах і стартапах. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 502-510. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-502-510>
20. Дорошенко Л. М. Свобода договору в корпоративному праві та її обмеження. *Право України*. 2023. № 1. С. 99-121. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001430682> (дата звернення 21.04.2026).
21. Ющик О. О. Деякі питання теорії спортивного права. *Теорія та історія держави і права*. 2021. № 3. С. 51-54. DOI: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.3.2021.07>
22. Бугаєвська Ю. В. Формування корпоративних норм і правил поведінки при оволодінні майбутньою професією. *InterConf*. 2021. № 55. С. 112-117. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.05.2021.012>
23. Морозова О.О. Формування корпоративної культури на підприємствах торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 159-168. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-159-168>

24. Татаринцева Ю. Л., Пушкар О. І., Шевченко М. М., Осипова С. К. Вплив управління корпоративною культурою в мережі на фінансові результати підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2022. № 11-12 (165-166). С. 25-33. DOI: <https://doi.org/10.20998/2218-1849.2021.11.03>
25. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 90-102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.0
26. Бровко К. А. Формування корпоративної культури студентів у освітньому середовищі університету : дис. ... докт. філос. : 011 – науки про освіту (освітні, педагогічні науки). Міністерство освіти і науки України, Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2020. 370 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33179> (дата звернення 03.03.2026).
27. Гарагонич О. В., Коршун А. В. Корпоративна (комплаєнс) культура організації: теоретико-правові аспекти і воєнні виклики. *Право України*. 2023. № 9. С. 63-83. DOI: <https://doi.org/0.33498/louu-2023-09-063>
28. Смесова В. Л., Ковтун Н. В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1. С. 172-180. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>
29. Schein E. H. The corporate culture survival guide. San Francisco. CA: Jossey-Bass, 1999. URL: <https://www.amazon.com/Corporate-Culture-Survival-Guide/dp/0787946990> (дата звернення 03.03.2026).
30. Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work related values. CA: Sage Publications. Beverly Hills. USA. 1980. URL: https://books.google.com.ua/books?id=Cayp_Um4O9gC&printsec (дата звернення 03.03.2026).
31. Deal T. E., Kennedy A. A. Culture: a new look through old lenses. *Journal of Applied Behavioral Sciences*. 1983 № 19. P. 498-506. DOI: <https://doi.org/10.1177/002188638301900411>

32. Quinn R., Rohrbaugh J. Aspatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 1983 № 29. P. 363-377. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
33. Glaser S. R., Zamanou S., Hacker K. Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*. 1987. № 1. P. 173-198. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>
34. Chatman J., Caldwell I., O'Reilly C., Doerr B. Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*. 2014. № 35. P. 785-808. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1928>
35. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/> (дата звернення 03.01.2026).
36. Звіт про управління АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf (дата звернення 23.03.2026).
37. Фінансова звітність АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richnizvity> (дата звернення 23.03.2026).
38. Кодекс етики та ділової поведінки АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/vnutrishni-documenty/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D1%82%D0%B0_%D0%B4%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97_%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8.pdf (дата звернення 23.03.26)

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Корпоративні норми і правила поведінки працівників

Автор

Офіленко

Науковий керівник / Експерт

Щетініна

ІД документу

333882002

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

**Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU**

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/15/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

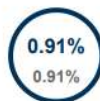
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

13046

Кількість слів



КЦ

106837

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		26

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://www.ukmoshta.ua/doc/vnutrishni-documenty/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf	32 (0.25 %)