

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес- організацій

Форма навчання: *заочна*

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Удосконалення управління організаційною культурою підприємства»

здобувачки Самойленко Катерини Сергіївни



Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент,

Прохорова Єлена Вікторівна



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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК



КИЇВ 2024

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ


073 Менеджмент


ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Завідувач кафедри

 Олена ШАТІЛОВА
«26» лютого 2024 р

 Михайло САГАЙДАК
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Самойленко Катерині Сергіївні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: *«Удосконалення управління організаційною культурою підприємства»*

“ Improving the management of organizational culture ”

Тему затверджено наказом ректора Університету від «01» березня 2024 р. № №483-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Нова пошта»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти управління організаційною культурою підприємства
Розділ 2	Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Нова пошта»

Об'єкт дослідження:	Управління організаційною культурою бізнес-організації
Предмет дослідження:	Теоретичні засади і практичні рекомендації щодо удосконалення управління організаційною культурою бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	На основі узагальнення теоретичних та прикладних аспектів управління організаційною культурою обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління організаційною культурою бізнес-організації

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

У розділі 1 Уточнити визначення поняття «організаційна культура» та його зміст. Визначити типи організаційної культури й інструменти її діагностики. Виявити основні методи управління організаційною культурою.

У розділі 2 Дати загальну характеристику діяльності підприємства, проаналізувати фінансово-економічні результати діяльності. Визначити, яка організаційна культура і методи управління нею у основних конкурентів. Детально проаналізувати існуючу організаційну культуру та методи управління організаційною культурою бізнес-організації. Провести опитування персоналу щодо задоволення існуючою організаційною культурою. На основі проведеної діагностики визначити напрями удосконалення організаційної культури та управління нею. Виконати економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення організаційної культури. Розробити заходи щодо управління проектом впровадження удосконалень в управлінні організаційною культурою.

**Завдання підготував
науковий керівник**



Єлена ПРОХОРОВА

«23» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



Катерина САМОЙЛЕНКО

(підпис)

«23» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 59 сторінок, 9 таблиць, 25 рисунків, перелік джерел посилання з 42 найменувань, додатки.

«Удосконалення управління організаційною культурою підприємства»

(назва кваліфікаційної бакалаврської роботи)

Об'єктом дослідження є процеси управління бізнес-організацією.

Предметом дослідження є теоретичні засади і практичні рекомендації щодо удосконалення управління організаційною культурою бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – узагальнення теоретико-методичних та практичних засад управління організаційною культурою підприємства та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційною культурою.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність, функції та типи організаційної культури підприємства;
- розглянути методи управління організаційною культурою підприємства;
- провести діагностику організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» і управління культурою;
- виконати обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Нова Пошта».

Практичне значення отриманих результатів полягає в проведенні оцінювання управління організаційною культурою та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Нова Пошта».

Апробація результатів. Було опубліковано тези «Методи управління організаційною культурою підприємства» на 91 щорічній студентській науковій конференції «Інноваційні проекти для економічного відродження та конкурентного розвитку України», проведеної 15 травня 2024 року в м. Київ.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023-2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: організаційна культура, управління культурою, бізнес-організація.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Самойленко Катерини Сергіївни
на тему «Удосконалення управління організаційною культурою підприємства»

Логіко-структурний рівень роботи. Тема роботи є актуальною для організації, на матеріалах якої виконано роботу. Компанія формує міцну організаційну культуру, і запропоновані заходи дозволять доповнити роботу, що здійснюється на підприємстві. Побудова роботи є логічною, взаємоузгоджені формулювання об'єкту, предмету, мети, завдань, висновків, актуальність теми автором обґрунтована.

Рівень пошукової глибини. Авторкою узагальнено 46 джерел, у т. ч. іноземною мовою, достовірність інформації про діяльність організації підтверджена документально.

Теоретико-методичний рівень роботи. Авторка узагальнила теоретичні і методичні підходи до управління організаційною культурою, уточнила визначення і зміст поняття «організаційна культура», розглянула методи діагностики організаційної культури (розділ 1, Додатки).

Діагностичний рівень роботи. Діагностику організаційної культури підприємства проведено ґрунтовно, з використанням сучасних аналітичних інструментів, зокрема, сильною стороною роботи є проведення польового дослідження з опитуванням працівників двох відділень «Нової пошти» в місті Києві з подальшим аналізом результатів опитування.

Конструктивний рівень. Запропоновані в роботі заходи щодо удосконалення управління організаційною культурою є обґрунтованими, проведено розрахунок витрат на здійснення заходів, наведено календарний план виконання робіт.

Публікації автора. Результати дослідження було представлено на засіданні секції кафедри менеджменту під час 91-ої наукової студентської конференції «Інноваційні проекти для економічного відродження та конкурентного розвитку України», що відбулося 15 травня 2024 року в м. Києві, тема доповіді «Методи управління організаційною культурою підприємства», опубліковано тези.

Рівень наукової етики. Рукопис оформлено відповідно до вимог, посилання на першоджерела присутні.

Організаційний рівень проведення дослідження. Робота виконувалась самостійно, із випередженням регламенту. Зауваження і рекомендації щодо покращення змісту роботи було в основному враховано.

Кількість балів за якість КБР: 56 балів.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій». Підтверджено загальні компетентності щодо здатності спілкуватися письмово державною мовою; здатності до проведення досліджень на відповідному рівні; спеціальні компетентності: щодо здатності аналізувати результати діяльності організації; здатності аналізувати й структурувати проблеми організації; формувати обґрунтовані рішення.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту. Виконана бакалаврська робота свідчить про набуття автором компетентностей і навичок менеджера бізнес-організації та можливість присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник



Є.В. Прохорова

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу

здобувача вищої освіти

Самойленко Катерини

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Удосконалення управління організаційною культурою підприємства»

Актуальність теми. Глобальні виклики вимагають, щоб організації на всіх рівнях управління та в усіх галузях економічної діяльності забезпечували сталий розвиток. В сучасних умовах організаційна культура визначає місце організації у широкому зовнішньому середовищі та її здатність розуміти навколишню дійсність та внутрішні відносини. Культура організації служить як передумова, модель та зразок у створенні стратегії, прийнятті рішень, розподілі повноважень та формуванні поведінки персоналу. Актуальність теми дослідження обумовлена доцільністю та необхідністю управління організаційною культурою, змінами та розвитком організацій в українській економіці.

Позитивні риси роботи. Кваліфікаційна робота в повній мірі відповідає змісту і розроблювальній темі. Проведене опитування працівників відділень «Нової пошти» в м. Кривий Ріг дає інформацію для прийняття рішень щодо напрямів роботи зі зміцнення організаційної культури в компанії.

Зауваження до роботи. У роботі немає суттєвих недоліків, все наведено в повному обсязі, згідно методичних рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в проведенні оцінювання управління організаційною культурою та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Нова Пошта».

Оператор поштового відділення № 23 м. Кривий Ріг



«20» травня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, функції та типи організаційної культури підприємства	6
1.2. Методи управління організаційною культурою підприємства	
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»	6
2.1. Діагностика організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» та управління нею	28
2.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Нова Пошта»	47
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Глобальні виклики вимагають, щоб організації на всіх рівнях управління та в усіх галузях економічної діяльності забезпечували сталий розвиток. В сучасних умовах організаційна культура визначає місце організації у широкому зовнішньому середовищі та її здатність розуміти навколишню дійсність та внутрішні відносини. Культура організації служить як передумова, модель та зразок у створенні стратегії, прийнятті рішень, розподілі повноважень та формуванні поведінки персоналу.

Слід відзначити, що для сучасних працівників важливо не лише досягнення фінансового успіху, але й створення психологічно комфортного середовища на підприємстві, чий організаційні цінності відповідають, принаймні, великою частиною їх особистим цінностям. Ідентифікація працівників з цінностями організації допомагає їм осмислити можливі жертви та поступки, які можуть бути необхідні для зміцнення команди. Тому, організаційна культура виступає потужним стратегічним інструментом, спрямованим на орієнтацію всіх підрозділів та співробітників на досягнення спільних цілей. Формування та розвиток організаційної культури як інструменту ціннісно-орієнтованого менеджменту має свої переваги порівняно із звичайним менеджментом та створює ефект соціального полегшення як для керівництва, так і для персоналу.

Актуальність теми дослідження обумовлена доцільністю та необхідністю управління організаційною культурою, змінами та розвитком організацій в українській економіці.

Дослідженню теоретичних та практичних засад управління організаційною культурою присвячені праці таких вітчизняних авторів: Гарізна Ю.І., Гевко В.Л., Зоська Я. В., Кравченко Н. Ю., Євтушенко Н.О., Ігнатєвої А.Г., Копчак Ю., Лепейко Т. І., Максименко А. Г., М'яо Ц., Нетреба І. О., Петрунько О.В., Ринкевич Н. С., Юськевич А.І. та інших та зарубіжних: Е. Шейн, Р. Хофшted, К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Дейл, А. Кеннеді, Р. Акофф, Ч. Ханді та інші.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретико-методичних та практичних засад управління організаційною культурою підприємства та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційною культурою.

Для досягнення поставленої мети будуть виконані такі завдання:

- визначити сутність, функції та типи організаційної культури підприємства;
- розглянути методи управління організаційною культурою підприємства;
- провести діагностику організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» і управління культурою;
- виконати обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є процеси управління бізнес-організацією. **Предметом дослідження** є теоретичні засади і практичні рекомендації щодо удосконалення управління організаційною культурою бізнес-організації. **Методи дослідження:** для дослідження теоретико-методичних аспектів управління організаційною культурою підприємства було використано методи: описовий, узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу; для проведення діагностики організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» було використано метод анкетування, опитування за авторської методикою на основі моделі К. Камерона та Р. Куїнна; для обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Нова Пошта» було використано метод прогнозування.

Практичне значення результатів дослідження полягає в проведенні оцінювання управління організаційною культурою та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Нова Пошта».

Апробація результатів дослідження: Було опубліковано тези «Методи управління організаційною культурою підприємства» на 91 щорічній студентській науковій конференції «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України», проведеної 15 травня 2024 року в м. Київ [30].

Інформаційна база дослідження: підручники, фахові публікації з управління організаційною культурою підприємства, наукові статті, інтернет-джерела, сайт, фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2022 роки.

Структура роботи: Загальний обсяг роботи складає 65 сторінок друкованого тексту. У роботі розміщено 9 таблиць, 23 рисунки, 46 джерел літератури і 9 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та типи організаційної культури підприємства

Поняття організаційної культури розглядали відомі науковці, які частково трактували його загальне значення. Перші згадки про організаційну культуру частково мали місце в галузях, таких як соціологія, філософія та психологія.

Перша самостійна інтерпретація організаційної культури з'явилася у ХІХ столітті у військовій термінології німецького фельдмаршала Г. Мольтке, який визначав її як «...відносини в офіцерському середовищі». Е. Шейн розглядає «організаційну культуру як комплекс базових припущень, створений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися вирішувати проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Цей комплекс повинен функціонувати довгий час, підтверджуючи свою ефективність, і передаватися новим членам організації як правильний образ мислення і відчуттів щодо вказаних проблем» [3].

Без вираженої організаційної культури вітчизняні компанії не можуть ефективно конкурувати з іноземними, які відрізняються сильними організаційними цінностями. Тому українські підприємства, що функціонують в умовах відкритого економічного ринку та зростаючої конкуренції з боку міцних іноземних компаній, повинні активно працювати над створенням своєї ефективної організаційної культури. Це дозволить керівництву та працівникам таких підприємств критично оцінювати ситуацію, відмовлятися від застарілих стереотипів у виробництві, встановлювати нові цілі та постійно підвищувати свій рівень ефективності [14].

Розглянемо авторські визначення організаційної культури дослідивши вітчизняні наукові публікації за останні 5 років (табл.1.1). Отже, більшість авторів визначають організаційну культуру як комплекс базових цінностей, сукупність норм і моделей поведінки, сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, цілісність, що формується під впливом як матеріальних, так і нематеріальних процесів.

Таблиця 1.1 – Авторські визначення організаційної культури

Автор	Визначення	Підхід
Стамбульська Х., Передало Х. С.	це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності, приймаються більшістю співробітників [32]	Система цінностей
Юськевич А.І., Легкий О.А.	сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства [3]	Система цінностей
Мельник А. О., Давиденко Н. В.	це не лише інструмент управління трудовими ресурсами, а й важлива складова іміджу підприємства, яка прямо впливає на результати його ефективності [20, с.117]	Складова іміджу
Химич І. Г., Кужда Т. І., Юрик Н. Є.	Організаційна культура підприємства – це складова бізнес-культури, що забезпечує її ефективне формування, адже, на основі саме організаційної культури підприємство формує свій першочерговий план дій як на теперішній час, так і на перспективу [35]	Складова бізнесу-культури
Копчак Ю., Дорошенко Т.	організаційна культура являє собою комплекс базових цінностей, домінуючих в суспільній системі [12, с.158]	Система цінностей
Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А	сукупність норм і моделей поведінки, які в організаційній системі управління підприємством формуються у межах ефективних субординаційних (підпорядкування працівників «зверху донизу») і координаційних (узгодження інтересів підрозділів) організаційних відносин, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей у процесі функціонування підприємства для досягнення поставлених цілей відповідно до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища [8, с.22]	Система цінностей
Татарінов В.В., Татарінов В.С.	це сукупність норм і цінностей, які вироблені й поділяються колективом з метою внутрішньої інтеграції і адаптації до зовнішнього середовища [35,с.102]	Система цінностей

На основі аналізу визначень вітчизняних науковців пропонуємо наступне визначення організаційної культури – це унікальна система цінностей, норм, традицій та спільних переконань, які визначають спосіб взаємодії між працівниками та взаємодію підприємства з його зовнішнім середовищем. Вона

формується через взаємодію між особистісними переконаннями, історією, традиціями та цілями підприємства, створюючи унікальний контекст для співпраці та досягнення спільних цілей.

Необхідно вирізняти організаційну та корпоративну культуру. Корпоративна культура та організаційна культура, хоча й мають спільні риси, але не є ідентичними явищами. Під корпоративною культурою ми розуміємо основні принципи та ідеї, які об'єднуються в корпорації і впливають на зовнішнє політичне, економічне та соціокультурне середовище. У подальших дослідженнях ми зосередимося на концепції організаційної культури, яка, по суті, може включатися до складу корпоративної культури у випадку об'єднання організацій у корпорацію. Організаційна культура – це нова галузь знань, що виникає з області організаційної поведінки, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони та закономірності у таких сферах, як: індивід в організації; групова поведінка в організації; лідерська поведінка в організації; адаптація організації до внутрішнього та зовнішнього середовища; підвищення організаційної ефективності в діяльності організації.

Метою розвитку організаційної культури є формування поведінки персоналу, яка сприяє досягненню цілей підприємства. При цьому, на підприємстві вирішуються такі задачі:

- формування у персоналу відчуття причетності до місії підприємства;
- формування бажання персоналу долучитися до спільної діяльності на благо підприємства;
- формування системи стабільних соціальних відносин;
- створення умов для прояву індивідуальної ініціативи працівників;
- створення умов для досягнення особистого успіху персоналу;
- створення атмосфери єдності керівників і виконавців [48].

Розглянемо функції організаційної культури підприємства на рис.2.1.

Функції внутрішньої інтеграції, що охоплюють сукупність заходів для забезпечення цілісності підприємства та внутрішньої єдності його працівників, розглядаються через призму різноманітних важливих аспектів взаємодії між членами структури.



Рисунок 1.1 – Функції організаційної культури підприємства

Джерело: [8, с.22]

Ці функції включають організаційну, інтегруючу, нормативно-регулюючу, заміщення, адаптивну, освітньо-пізнавальну, мотиваційну, комунікативну, управління якістю, та рекреативну або «терапевтичну» – остання спрямована на створення психологічного комфорту серед працівників та відновлення їх емоційної витрати. Функції зовнішньої адаптації, що сприяють пристосуванню підприємства до змін у зовнішньому середовищі, включають такі аспекти, як інноваційна діяльність, формування позитивного іміджу, орієнтація на потреби споживача, управління партнерськими відносинами та адаптація до соціальних вимог суспільства [8, с.22].

Основні елементи, що формують організаційну культуру підприємства зображені на (рис.1.2).

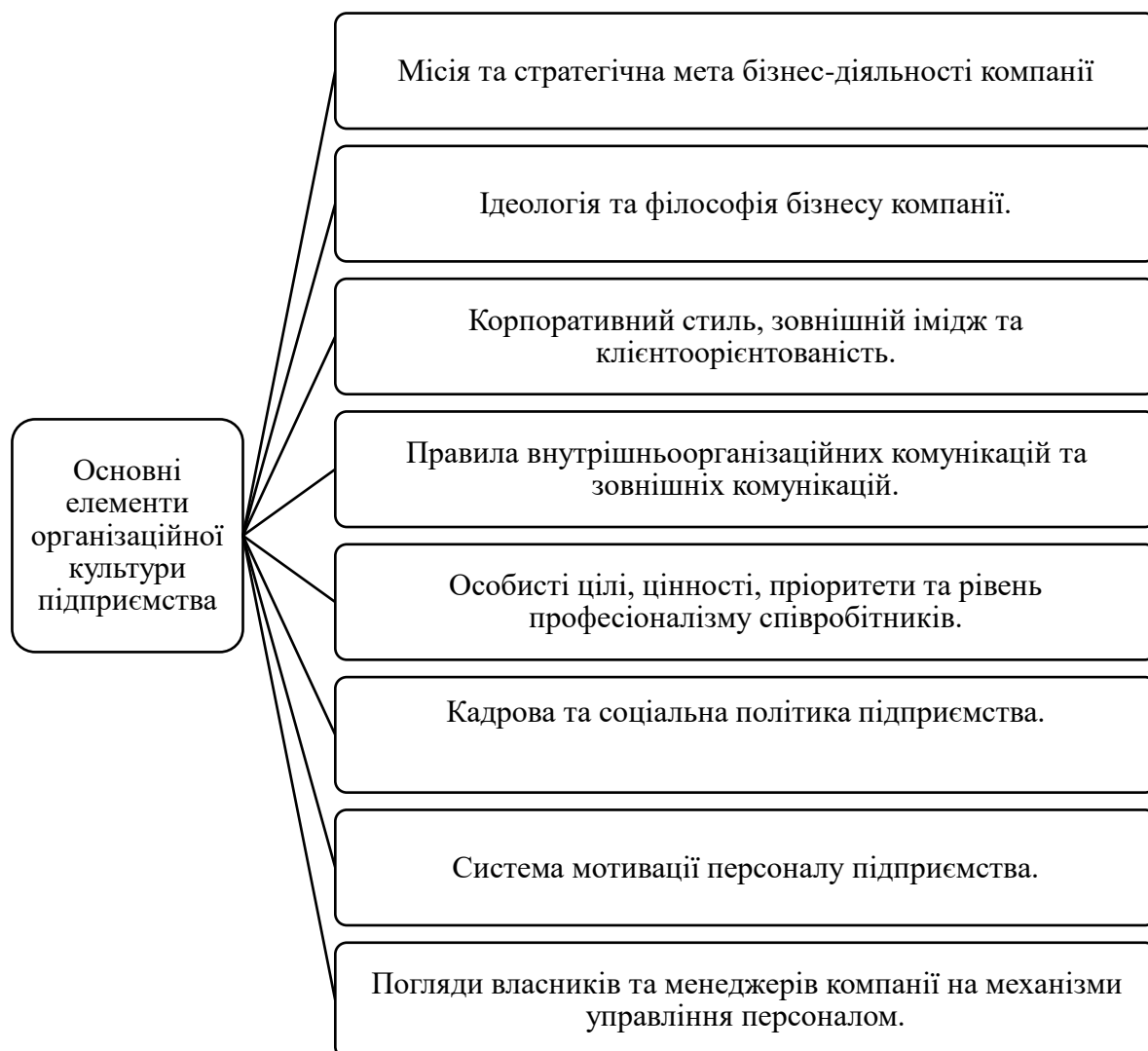


Рисунок 1.2 – Основні елементи організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором за даними [7;12;47]

Основні складові організаційної культури можна визначити через цінності, які є важливими для підприємства та надають орієнтацію на [7, с.88]:

- результат: підкреслення досягнень і результатів;
- працівників: базується на справедливості, терпимості і повазі до особистості;
- команду: наголошення на співпраці та заохочення до неї;
- деталі: цінування точності і аналітичного підходу до ситуацій і проблем на підприємстві;

- стабільність: забезпечення безпеки і досягнення поставлених цілей та місії;
- інноваційність: заохочення експериментів і ризикованих дій;
- агресивність: стимулювання дій, спрямованих на підтримання змагального духу [7, с.88].

До інших компонентів організаційної культури можна віднести: філософію та місію підприємства; групові норми; поведінкові стереотипи; традиції і звичаї, яких вони дотримуються; ритуали, що виконуються в конкретних випадках; «правила гри»; організаційний клімат; наявний практичний досвід [16].

Підприємства з високою текучістю персоналу або недовгою історією

Концепція організаційної культури формується відповідно до її типу. Структурно-функціональні особливості організаційної культури в багатьох відношеннях визначають її типологію. У соціології організацій розроблено достатньо бази для проведення типології організаційних культур. Наприклад, Р. Хофштед виділяє різні типи організаційної культури, побудовані на значних відмінностях у поведінці менеджерів та спеціалістів різних країн, які обумовлені культурою їхніх країн, особливостями організацій, статтю, віком тощо. Р. Хофштед систематизував організаційну культуру за різними характеристиками, зокрема:

- за рівнем дистанції влади та стилем керівництва, де високий рівень означає директивний стиль з великим розривом між керівниками та працівниками, а низький – демократичний стиль з доступністю керівників та високою кваліфікацією робітників;
- за рівнем уникнення невизначеності, де низький рівень вказує на готовність персоналу жити в наступний день і працювати в невеликих організаціях, а високий – на турботу за майбутнє, роботу у великих організаціях та кар'єрні амбіції;
- за гендерними ознаками, де «чоловіча» культура визначається домінуванням чоловіків, пріоритетом логіки у прийнятті рішень та цінностями успіху та незалежності, тоді як «жіноча» культура вважає

стать неважливою для кар'єрного зростання, визнає перевагу інтуїції та цінує якість життя та солідарність [43].

Згідно з К. Камероном та Р. Куїнном, культура організацій розвивається в межах одного з чотирьох типів: кланового, ринкового, аджократичного або ієрархічного, що представлені в дод. А.

Отже, сімейний тип організації характеризується клановою організаційною культурою. В цих організаціях переважають спільні цінності, які об'єднують всіх членів колективу. Кланова організаційна культура вирізняється згуртованістю, взаємодією та відчуттям організації як «ми». Властивою для цього типу культури є командна співпраця, програма залучення найманих працівників у бізнес і взаємні зобов'язання перед ними. Організація наголошує на довгострокових вигодах від розвитку персоналу, враховує важливість високого рівня згуртованості колективу та певного морального клімату [16].

Аджократична організаційна культура швидко реагує на змінювані зовнішні умови та представляє собою динамічну організаційну одиницю. У цьому типі організації більшість персоналу працює у складі тимчасової групи, щоб виконати конкретне завдання, як тільки воно постає. Основною рисою цієї культури є акцент на прогнозуванні майбутнього, певна організаційна анархія, але з внутрішнім підпорядкуванням певній дисципліні. Головною метою в організації з аджократичним типом культури є прискорення адаптивності, забезпечення гнучкості та творчого підходу до роботи у ситуаціях, що характеризуються невизначеністю, неоднозначністю та творчим стилем роботи. Лідерство у цьому типі організації виявляється у вмінні передбачати, інноваціях та орієнтації на ризик. Суть організації з аджократичною культурою полягає в експериментуванні та новаторстві, а важливим її елементом є готовність до змін і викликів часу і зовнішнього середовища [7].

Ринковий тип організаційної культури названий так через своє функціонування як ринок, спрямовано на зовнішнє оточення, а не на внутрішню діяльність. У цьому типі організації основний акцент робиться на операціях з зовнішніми клієнтами. Ринковий тип культури розглядає робоче місце виключно з

орієнтацією на результат. Лідери в цьому типі організацій виявляють твердість і суворість у відношенні до конкурентів. Організація має за мету лише перемагати. Успіх ринкового типу організації визначається ринковою часткою та проникненням на ринки. Важливим стає випередження конкурентів і лідерство на ринку [41].

Тип організаційної культури, що ґрунтується на ієрархії, націлено на стандартизацію, розподіл влади, систематизацію, оцінку за критеріями, встановлення правил і спеціалізацію. Відповідність цим характеристикам гарантує високий рівень ефективності організації, що забезпечує формалізоване та структуроване робоче середовище. Персонал діє відповідно до чітко визначених процедур, а успішні лідери є ефективними координаторами та організаторами. Діяльність організації має поступовий характер. В довгостроковій перспективі організація прагне досягти стабільності, передбачуваності та рентабельності. Формальні правила та офіційна політика виступають об'єднуючими факторами для персоналу організації. Цей тип організаційної культури переважає великих компаніях та урядових структурах з великою кількістю стандартизованих процедур та численними рівнями ієрархії [36].

Т. Дейл і А. Кеннеді запропонували класифікацію організаційної культури на основі двох параметрів – «рівень ризику» та «швидкість отримання зворотного зв'язку». За цими параметрами виділяються наступні типи організаційної культури:

1) високий ризик і швидкий зворотний зв'язок (індустрії реклами, розваг, армії, поліції, будівництва);

2) низький ризик і швидкий зворотний зв'язок (організації сфери послуг: торгівля, ІТ);

3) високий ризик і повільний зворотний зв'язок (авіаційні компанії, нафтові компанії, архітектурні фірми);

4) низький ризик і повільний зворотний зв'язок (банківська сфера, сфера страхування, фінансові послуги, будівельні компанії, урядові департаменти) [49, с.104].

Р. Акофф провів аналіз організаційної культури, використовуючи два параметри – залучення членів організації до «встановлення цілей» і «вибору засобів реалізації мети». За використанням цих параметрів було визначено різновиди організаційної культури, які відрізняються відносинами щодо розподілу влади: корпоративний, консультативний, «партизанський» і підприємницький [49].

Розглядаючи основні типи організаційної культури, Ч. Ханді, вчений в галузі управління персоналом і соціології організацій, визначив чотири категорії, які відображають основні риси виділених Р. Акоффом типів організаційної культури. Він пов'язав ці типи з різновидами структури організацій, ціннісними установками членів колективу та визначив їх як орієнтовані на владу, роль, завдання і особистість. Інформація щодо характерних особливостей кожного типу культури подана в дод. Б [49].

Розглядаючи основні типи організаційної культури, вчений в галузі управління персоналом і соціології організацій Ч. Ханді визначив чотири категорії, які відображають основні риси розроблених Р. Акоффом типів організаційної культури. Він поєднав ці типи з різновидами структури організацій, ціннісними установками членів колективу та визначив їх як орієнтовані на владу, роль, завдання і особистість. Інформація про характерні особливості кожного типу культури подана в таблиці для короткого викладу їх суті та ілюстративного порівняння [49].

Е. Шейн описав чотири типи корпоративної культури. Культура управління – це підприємницька культура, де ключову роль відіграють керівники своїми навичками та здібностями. Культура ролей – це ситуація, коли влада розподіляється між лідером і бюрократичною системою, при цьому ролі чітко формалізовані. Культура досягнень – це спрямована на досягнення культура, що базується на мотиваційній складовій та результативності. Культура підтримки – це культура, де основними цінностями є солідарність та підтримка, і яка формується за рахунок індивідуальних внесків у загальну справу [47, с. 78].

Узагальнимо таблицю з типами організаційної культури (табл.1.2).

Отже, будь-який тип організаційної культури має свої конкретні риси, і різниця полягає лише в тому, на що здійснюється акцент для досягнення максимальної ефективності діяльності. Важливо відзначити, що для кожної економіки світу притаманний певний тип організаційної культури, але це не виключає наявність інших типів культур.

Таблиця 1.2 – Типи організаційних культур за різними підходами

Автори	Типи культур
К. Камерон, Р. Куїнн	клановий, ринковий, адгократичний, ієрархічний
Т. Дейл і А. Кеннеді	індустрії реклами, розваг, армії, поліції, будівництва; організації сфери послуг: торгівля, ІТ; організації сфери послуг: торгівля, ІТ; банківська сфера, сфера страхування, фінансові послуги, будівельні компанії, урядові департаменти
Р. Акофф	корпоративний, консультативний, «партизанський», підприємницький
Ч. Ханді	Культура орієнтовані на владу, культура ролі, культура завдання і культура особистість
Е. Шейн	Культура управління, культура ролей, культура досягнень та культура підтримки

Джерело: узагальнено автором за [41;42;43;45]

Також в нашій державі переважають ієрархічний та адгократичний типи організаційної культури в традиційних організаціях, але деякі компанії проявляють ознаки кланової або ринкової культури. Це пов'язано з тим, що українська економіка, переходячи на ринкові відносини, перебуває на етапі становлення, і організації активно шукають оптимальну, іноді гібридну форму організаційної культури, щоб максимально відповідала сучасним швидкозмінним економічним умовам [7].

Організаційна культура розглядається сучасними керівниками як потужний стратегічний інструмент, який забезпечує орієнтацію всіх підрозділів та кожного з персоналу зокрема на спільні цілі, мобілізацію ініціативи співробітників та їх відданість. Крім того, вона забезпечує комунікацію на всіх рівнях організації. Саме тому надзвичайно важливо, щоб формалізовані ознаки організаційної культури

мали відповідне втілення у реальному житті, щоб заявлені принципи відповідали очікуванням персоналу [8].

Організаційна культура є результатом бізнес-філософії та стратегічного планування, вкладених на етапі створення підприємства, і підтримується протягом його функціонування. Культура підприємства є динамічною і постійно змінюється, при цьому керівництво визначається як першорядна задача топ-менеджерів. Організаційна культура формується на кожному етапі розвитку підприємства, будь то свідомо чи хаотично, і вона може сприяти чи ставати перешкодою для реалізації обраної стратегії з часом [51].

Ефективне керівництво організаційною культурою підприємства може потенційно призвести до наступних переваг для суб'єкта господарювання:

- стабільність та стійкість у функціонуванні, високий рівень лояльності працівників;
- відповідальне відношення до виконання обов'язків, культура праці, орієнтована на досягнення високих результатів;
- інноваційний тип мислення та готовність до змін;
- ефективний стиль управління, взаємини між керівниками та підлеглими, що ґрунтуються на взаємоповазі;
- сприятливий психологічний клімат та інші аспекти [16].

Організаційна культура виступає важливим елементом маркетингової стратегії підприємства, оскільки вона визначає напрямок його розвитку та загальне позиціонування на ринку. Формування спільних цінностей в межах організаційної культури, якими діляться всі працівники, забезпечує взаємодію персоналу та розвиток людського потенціалу.

Завдяки розвинутій організаційній культурі, управління структурою підприємства має стати більш різноманітним і гнучким, швидко адаптуючись як до зовнішніх, так і до внутрішніх змін у системі. Ця обставина стає особливо важливою при урахуванні змінності маркетингової стратегії, залежно від змін ринкової ситуації і необхідності відповідності їй організаційної культури. Крім того, децентралізація функцій управління виробничою діяльністю та розширення

самостійності призводять до підвищення відповідальності апарату управління підприємством, значного збільшення обсягу роботи, яку вони виконують, і підвищення її якості [3].

Організаційна культура підприємства має сприяти формуванню у працівників таких організаційних цінностей, як:

- збереження командного духу, де кожен співробітник відчуває себе частиною команди і працює на спільний результат;
- відданість фірмі, готовність залишатися з нею не лише в періоди процвітання й успіху, але й під час кризових ситуацій;
- усвідомлення необхідності побудови взаємин як всередині, так і поза фірмою, керуючись правилами етики та культури поведінки, і відчуття відповідальності за імідж компанії;
- відданість інтересам клієнтів, бажання вивчати тенденції зміни споживчого попиту;
- розуміння необхідності постійного підвищення професійного рівня, навчання та росту для відповіді на постійно змінювані вимоги часу;
- дотримання конфіденційності, зокрема збереження організаційних секретів, особливо стосовно стратегії розвитку [15, с. 107].

Організаційна культура суб'єкта господарювання визначає напрямок його розвитку та встановлює принципи функціонування підприємства. Вона дозволяє суб'єкту господарювання великою мірою вирішувати завдання щодо узгодження індивідуальних цілей працівників із загальною метою підприємства, створюючи при цьому єдиний культурний простір, що включає цінності, правила, норми, та моделі поведінки, прийняті всіма співробітниками [18].

Отже, важливо підкреслити, що організаційна культура виступає важливим інструментом управління ефективністю діяльності підприємства. Тому для підтримки стабільного функціонування та розвитку підприємства, а також підвищення ефективності його діяльності, менеджерам на всіх рівнях слід активно займатися формуванням цільових елементів організаційної культури та

забезпеченням її розвитку відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.2. Методи управління організаційною культурою підприємства

Управління організаційною культурою – це свідомий та цілеспрямований процес. Він може включати як посилення, так і ослаблення культури, зміну окремих характеристик, збереження в існуючому вигляді або зміни в цілому.

Підприємства з високою текучістю персоналу або недовгою історією існування, можуть не мати спільних цінностей та не розвивати корпоративну культуру. Тому загалом, культуру будь-якої організації розглядають на трьох рівнях згідно з теорією Е. Шейна (рис.1.3).

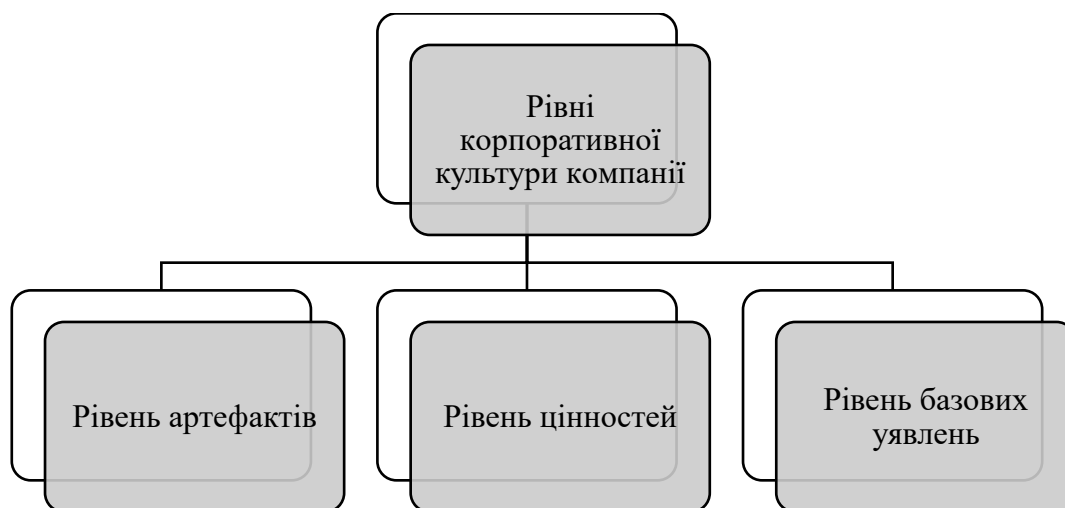


Рисунок 1.3 – Рівні організаційної культури компанії за Е. Шейном

Джерело: складено автором за даними [47]

Таким чином, на першому рівні є артефакти, що охоплюють всі видимі, слухові та відчутні прояви нової культури. Сюди входять мова, технології та продукти діяльності, стиль (в одязі), спосіб спілкування, емоційна атмосфера, міфи та історія, ритуали, церемонії та інше. Цей рівень можна спостерігати, але досить важко пояснити.

Другим рівнем є оголошені цінності – відображення чийхось оригінальних ідей про те, чим є те, що є, і як воно відрізняється від того, що повинно бути.

Збереження вірності колись оголошеним цінностям призводить до їх трансформації в переконання, норми і правила поведінки. Набір цінностей, які знайшли реальне втілення в ідеології або організаційній філософії, може слугувати орієнтиром чи моделлю поведінки в складних чи невпевнених ситуаціях.

Третій рівень – базові уявлення, які є настільки очевидними, що варіювання поведінки зводиться до мінімуму і їх зміна відбувається важко. Інтегровану систему базових уявлень іноді називають «картою світу» або ментальною картою. Якщо люди поділяють однакові базові уявлення, вони відчують комфорт, якщо різні – дискомфорт [47].

Персонал виступає ключовим складовим елементом організаційної культури. З одного боку, він є не лише носієм цієї культури, а й визначає її формування та особливості. Цінності компанії відіграють важливу роль для співробітників, і успішне співробітництво між працівниками та підприємством полягає в тому, щоб їхні цінності співпадали [49].

Модель Клера Грейвза визначає спіральну динаміку організаційної культури підприємства на різних рівнях зрілості та привносить певні цінності на кожному рівні:

- на початковому рівні присутня культура приналежності, яка визначається цінностями спільноти і відносинами;
- рівень повторюваності характеризується культурою сили з цінностями влади, сили та автономії;
- на рівні управління притаманна культура правил з цінностями порядку, точності та якості;
- рівень інтеграції включає дві культури: культуру успіху (діалог, відмінності) і культуру згоди (рекорди, досягнення);
- рівень вдосконалення представлений культурою синтезу, де важливі цінності – нові можливості, перспективи та інновації [25].

Мета організаційної культури полягає у вихованні такого способу поведінки у персоналу, який сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення цієї мети

у процесі управління організаційною культурою підприємства необхідно розв'язувати завдання, які вказані на рис.1.4.



Рисунок 1.4 – Завдання управління організаційною культурою

Джерело: [2, с.110]

Стабільність системи соціальних відносин серед працівників створює умови для їхньої особистої впевненості і сприяє активізації ініціативи впровадження сучасних технологій у виробництві та управлінні підприємством. Це відкриває можливості для забезпечення стійкого функціонування.

Розглянемо схему управління організаційною культурою підприємства на рис.1.5.

Розглянемо сутність етапів управління організаційною культурою підприємства. Першим етапом є діагностика типу організаційної культури. Початок діагностики слід розпочати з інтерв'ю з генеральним директором та ключовими топ-менеджерами. Мета інтерв'ю – сформулювати уявлення про суб'єктивні елементи культури, які відображені в дод. В.

Для збору даних про сприйняття культури працівниками трудового колективу слід використовувати методи анкетування, метафор та експертної

оцінки. У цьому випадку співробітникам організації надають анкети з деякими твердженнями. Профіль організаційної культури, який дозволяє визначити її переважаючий тип, можна скласти, використовуючи контрольні питання. Використання цього методу дозволяє визначити не лише домінуючий тип, а й супутні типи культури на підприємстві [25].

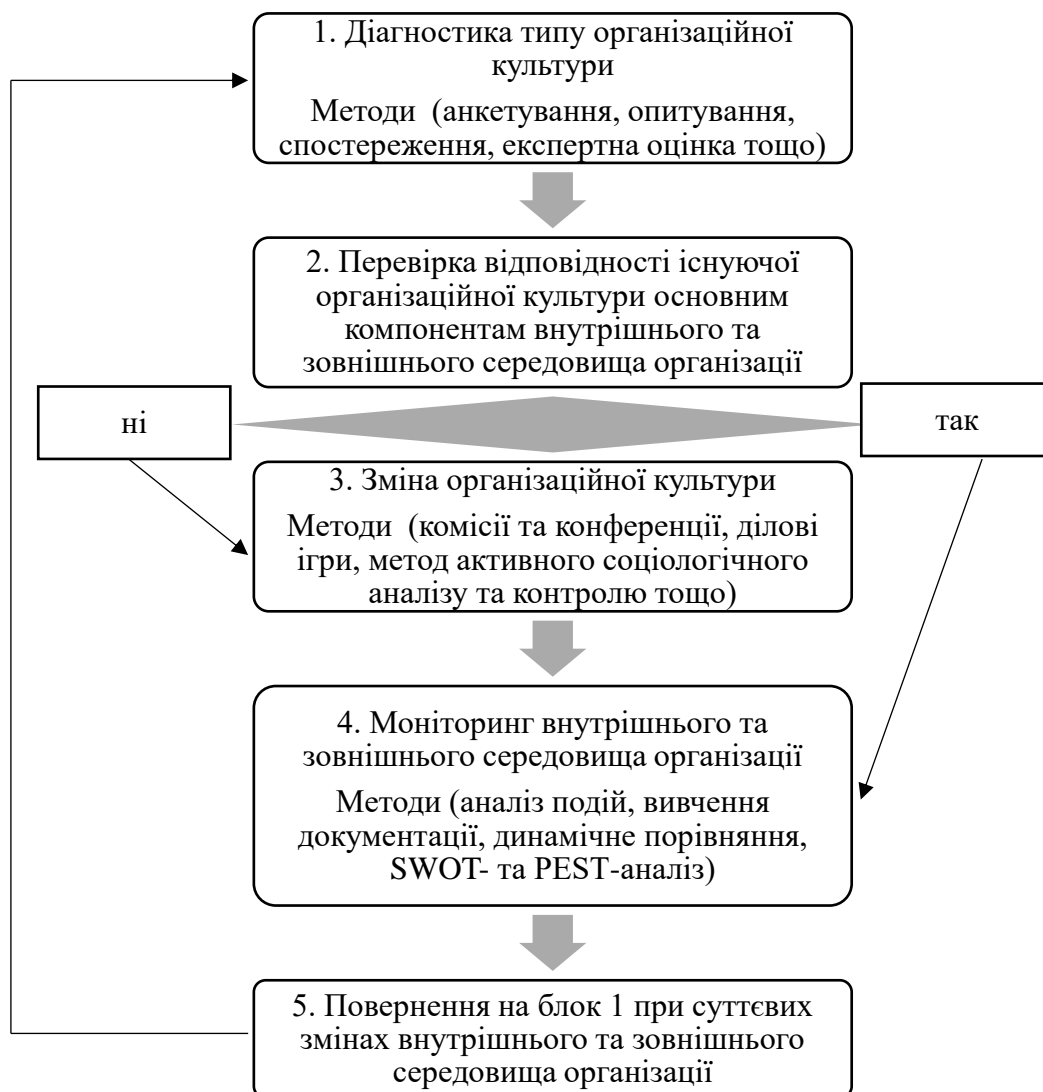


Рисунок 1.5 – Етапи управління організаційною культурою підприємства

Джерело: складено автором за [2;5;50;12;51;22;30]

Для отримання інформації про сприйняття культури працівниками трудового колективу рекомендується використовувати методи анкетування, метафор та експертної оцінки. У цьому випадку працівникам організації розподіляють анкети з різними твердженнями. Профіль організаційної культури, який допомагає визначити її основний тип, можна скласти, використовуючи

контрольні питання. Використання цього методу дозволяє визначити не лише основний тип, а й супутні типи культури в організації [13].

Для оцінки організаційної культури можна використовувати різні методики. Розглянемо деякі з них.

Методика «Оцінка організаційної культури» (OCAI) К. Камерона і Р. Куінна дозволяє виділити два типи профілів: «фактичний» і «бажаний» [41]. Цей підхід корисний для визначення, наскільки організаційна культура відповідає оголошеній місії і цілям організації. Методика може використовуватися, наприклад, коли організація переосмислює свої цінності і шукає елементи, які важливо врахувати в цьому процесі. Ефективне використання цієї методики можливе при порівнянні культур великих підрозділів організації між собою та з культурою організації в цілому. Недоліком методики OCAI є її висока універсальність, що може обмежити можливість вивчення причин того чи іншого типу поведінки працівників [41].

Методика «Огляд організаційної культури» (OCI) Р. Кука і Дж. Лафферті призначена для формулювання аспектів культури організації у термінах норм, цінностей і вірувань, які об'єднують членів організації. OCI вимірює групи вірувань, цінностей і очікувань, що можуть впливати на думки та поведінку членів організації, їх мотивацію, працездатність, задоволеність роботою та схильність до стресів. Результати дослідження відображаються у формі кругового профілю, де сектори відображають різні стилі організаційної культури, такі як гуманістично-спрямований, афіліативний, схвальний, конвенціональний, залежний, ухильний, опозиційний, силовий, конкуруючий, вимогливий, успішний, самоактуалізаційний [12].

Процес трансформації організаційної культури повинен базуватися на таких принципах, як відкритість, залученість, спрямованість, забезпеченість ресурсами, послідовність, документованість і інформованість. Сутність цих принципів представлена в дод. Г.

При впровадженні змін можна використовувати різні підходи. Перший підхід, відомий як «раціональне переконання», передбачає переконання у необхідності і своєчасності реформ, звертання до цифр і фактів. Другий підхід –

«компроміс» – включає переконання шляхом пропозицій співробітникам компенсацій та часткового контролю над впровадженням змін. Третій підхід пов'язаний із застосуванням силового впливу. Жоден із зазначених підходів до реалізації організаційних змін не можна назвати єдиним правильним. Вибір конкретного підходу в більшій мірі залежить від часу, яким розпоряджається організація, та від настрою співробітників на майбутні перетворення [25].

Головними ініціаторами та стимуляторами впровадження інновацій на підприємствах повинні стати генеральний директор (директор) та акціонери (у випадку акціонерної компанії). Генеральний директор повинен підтримувати зміни, проте керування цим процесом слід делегувати одному чи кільком відділам. Генеральний директор має:

- демонструвати визнання внеску окремих осіб і груп у розвиток організації;
- брати участь у конференціях та семінарах для поширення та підтримки принципів впровадження змін;
- формувати і демонструвати на власному прикладі етичні норми та принципи створеної культури організації;
- стимулювати та заохочувати ініціативу, творчість та інновації, створювати атмосферу співпраці;
- розробляти систему морального та матеріального заохочення працівників за додаткову участь у проведенні перетворень і ознайомити з нею співробітників;
- бути доступним у спілкуванні для працівників, підтримувати з ними активний діалог [25].

Процес буде приносити позитивні результати, якщо весь колектив підприємства бере участь у його реалізації, при цьому саме керівник відіграє натхненну роль. Організація проекту в основному покладається на лідера та агентів змін.

Оскільки керівник агентів змін уособлює всі труднощі, пов'язані зі змінами, чим вищий його статус, тим сильніше відбувається опір з боку оточуючих. Таким

чином, для лідера змін важливіше мати високі комунікативні та організаційні навички, ніж глибокі знання предметної області змін. Бажано наділити лідера змін відповідними повноваженнями та відсторонити його на час від виконання звичайних обов'язків, інакше, як показує практика, він не зможе досягти успіху в жодній з областей. Більш ефективними будуть рішення, прийняті не тимчасовим колективом агентів змін, а службою підприємства, що діє на постійній основі, але в такому випадку необхідно здійснювати витрати на її утримання [16].

На різних етапах впровадження організаційних змін визначальну роль можуть відігравати різні управлінські структури: відділ управління персоналом, PR-служба, аналітичний відділ та інші підрозділи суб'єкта господарювання [48].

У процесі прямого впровадження змін в організаційній культурі слід скористатися різноманітними формами інформування та навчання персоналу. Різні управлінські контакти всіх учасників трансформацій можуть бути представлені за допомогою невеликої кількості однорідних груп (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Управлінські контакти всіх учасників перетворень

Характер взаємодії	Опис взаємодії
Індивідуальне безпосереднє	Постановка завдань, зауваження, надання рекомендацій, індивідуальні бесіди, атестаційні співбесіди
Індивідуальне опосередковане	Спілкування по телефону, особисте листування, рапорти, організація прийомного часу, використання Інтернету
Групове безпосереднє	Підведення підсумків, оголошення, гаряча лінія, наради, вступний інструктаж, навчання керівних кадрів, робота комісії
Групове опосередковане	Ведення виробничої хроніки, складання довідників, формулярів, використання наочних засобів та внутрішньої радіомережі тощо.

Джерело: [7]

Вплив на різні аспекти організаційної культури може бути здійснений за допомогою наступних заходів (рис.1.6).

Організаційну культуру, що представляє собою систему норм поведінки та цінностей, слід оформити у документах. При цьому важливо визначити, що безпосередньо впливає на якість та результативність роботи, економічні показники діяльності підприємства, а що має вторинне значення.



Рисунок 1.6 – Заходи щодо впливу на організаційну культуру підприємства
Джерело: [32]

Першу групу правил та вимог слід жорстко регламентувати, а другу можна висвітлити як рекомендаційні норми та впроваджувати шляхом відповідного поширення інформації в місцевих виданнях, а також під час проведення різних організаційних заходів. Важливо пам'ятати, що надмірна регламентація поведінки співробітників може бути сприйнята ними як тиск з боку організації і може бути так само шкідливою, як і повна свобода дій [32].

Всі обов'язкові вимоги слід закріпити у документах з організаційно-розпорядчої документації: наказах, розпорядженнях, правилах внутрішнього трудового розпорядку та ознайомити всіх співробітників із ними за їхнім підписом. В подальшому, при невиконанні вимог, можна буде покласти відповідальність з повним правом (законним і моральним).

Щодо всіх бажаних вимог, то їх доцільно об'єднати у документі (корпоративному кодексі) та вказати, що він є рекомендаційним. За такого підходу, по-перше, ймовірність введення зайвих заборон та обмежень буде зменшена, а по-друге, буде визначена межа взаємин з контрольно-наглядовими органами. Адже у випадку конфлікту з працівником керівництву організації доведеться доводити, що введені вимоги ніяким чином не обмежують права працівників, передбачені федеральним законодавством. Саме тому важливо залучати юриста до розробки, створення та впровадження організаційної культури та документів, які її описують і фіксують [50].

Поточну роботу з організації змін виконують агенти змін, які можуть працювати в межах тимчасового консультативного органу або постійного спеціалізованого підрозділу. Якщо рівень кваліфікації учасників процесу недостатньо високий, можливе залучення зовнішніх консультантів. Світова практика показує, що це дозволяє в значній мірі зменшити ймовірність невдачі та скоротити час організаційних змін.

Реальний успіх внаслідок проведення трансформацій досягається лише за позитивного налаштування та активної участі всього персоналу підприємства. Навіть у випадках, коли умови для змін є сприятливими, керівникам не варто очікувати швидкої адаптації до нових культурних цінностей в організації. Процес зміни культури в організації може зайняти значний час [48].

Наступний етап передбачає моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Основною метою організаційної культури є сприяння ефективній діяльності підприємства, і оскільки вона не може залишатися незмінною, її слід розвивати у напрямку, який є важливим у конкретний момент часу. У зв'язку з цим потрібно впровадження моніторингу, яке передбачає постійне спостереження за ситуацією в зовнішньому середовищі та станом внутрішнього потенціалу господарського суб'єкта за допомогою методів аналізу подій, вивчення документації, динамічного порівняння, SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Здійснення моніторингу вважається доцільним делегувати службі маркетингу, аналітичному відділу та іншим спеціалізованим підрозділам організації [2].

До тих пір, поки зміни в середовищі є незначними, слід продовжувати фазу моніторингу; в іншому випадку слід повернутися до фази діагностики культури. Система моніторингу повинна бути гнучкою та оперативною, наскільки це дозволяють розміри підприємства і масштаб його діяльності. Вона спрямована на якнайшвидше виявлення різних неполадок і проблем у діяльності організації, призначена для того, щоб вчасно впізнати кризу, що насувається і оперативно відреагувати на неї і з більшою ймовірністю уникнути неприємностей або зменшити рівень ризику [2].

Управління організаційною культурою повинно базуватися на системному підході, який визначається наявністю відповідних законодавчих інструментів та внутрішніх показників, що дотримуються принципів управління організаційною культурою. Система управління в підприємстві повинна охоплювати всі внутрішні процеси, узгоджуючи суб'єкти управління з їх оточенням та встановлюючи цілі та стратегії розвитку. Визначення мети розвитку організаційної культури та шляхів її досягнення має ґрунтуватися на науково-методичному підході до управління організаційною культурою в підприємстві.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Діагностика організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» та управління нею

ТОВ «Нова Пошта» створене в 2001 році. Вид діяльності компанії за КВЕД: інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Загальні відомості про ТОВ «Нова Пошта» наведено в дод. Д.

Одним із основних сервісів, який надає компанія «Нова пошта», є транспортування вантажів та посилок, яке здійснюється як у межах країни, так і на міжнародному рівні. У своїй пропозиції компанія має різноманітні варіанти доставки, включаючи кур'єрську доставку до дверей, самовивіз з відділень «Нової пошти», доставку до пунктів самовивозу та інші послуги.

Більше того, компанія «Нова пошта» пропонує послуги з доставки листів, банківських документів та цінних паперів, а також забезпечує послуги зі зберігання та перевезення вантажів, що потребують особливих умов температурного режиму. Крім цього, компанія розробила зручну онлайн-платформу, за допомогою якої клієнти можуть відстежувати свої відправлення, здійснювати замовлення доставки та оплату, а також звертатися за підтримкою. Повний перелік послуг ТОВ «Нова пошта» наведено в дод. Є.

Компанія обслуговує як приватних клієнтів, так і підприємства, які потребують доставки вантажів та посилок в Україні та за її межами. Для приватних осіб доступний широкий вибір послуг, включаючи кур'єрську доставку до дверей, відправлення до відділень компанії та доставку на адресу одержувача. Крім того, вони можуть скористатися фінансовими послугами. У 2022 році були введені спеціальні тарифи для доставки посилок в Польщу.

Підприємства з різних галузей також є клієнтами «Нової пошти». Компанія надає корпоративні послуги доставки, які адаптовані під потреби кожної фірми.

Крім того, вона пропонує послуги зі зберігання на складі, консолідації вантажів та додаткові послуги з упаковки та маркування.

В Україні компанія «Нова Пошта» відома своєю широкою мережею обслуговування, яка налічує 9300 відділень (рис. 2.1) по всій країні та 14000 поштоматів, що в сумі становить 26,5 тисячі пунктів видачі. Навіть у 2022 році, під час повномасштабної війни, обсяг відправлень, оброблених цією компанією, склав 315 мільйонів посилок і вантажів.

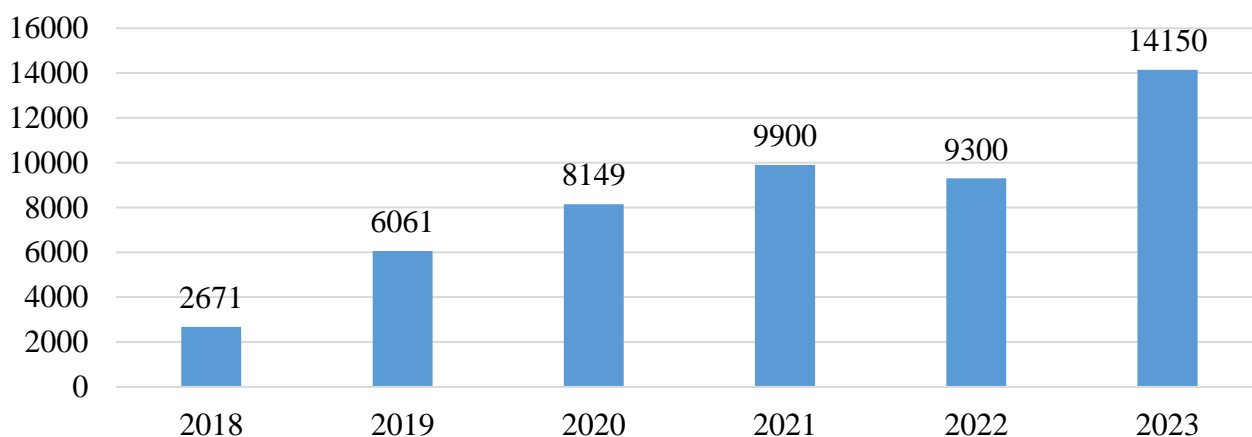


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості відділень ТОВ «Нова пошта» в 2018-2023 роках

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова пошта»

Крім того, компанія активно працює в Молдові, Польщі, Литві, Румунії та Німеччині. Для забезпечення високої якості логістичних послуг було розроблено програмне забезпечення Shipment для ефективного управління логістичним бізнесом. Shipment є багатомовним і може працювати в будь-якій країні, де діє «Нова Пошта». Пакет програмного забезпечення також включає мобільний додаток та бізнес-кабінет.

Однією з основних цінностей компанії «Нова пошта» є застосування передових технологій. Компанія стала першою в Україні, яка впровадила інноваційний термінал КІТ 2 з трьохрівневим сортувальним обладнанням для ефективного сортування вантажів на обмеженій площі. Щоб забезпечити високу якість та швидкість логістичних процесів, сортувальні центри оснащені 60 роботизованими візками від фірми SBR, які автоматично переміщують вантажі між

зонами вивантаження та завантаження. За допомогою нового мезонінного комплексу на площі 800 м² компанія змогла збільшити робочий простір до 4000 м².

Крім того, всі постачальники проходять строгу перевірку та зобов'язані дотримуватися Кодексу поведінки постачальника, що включає вимоги до трудових відносин, охорони праці, збереження довкілля, корпоративної етики та системи управління. Компанія також дотримується законодавства України та найкращих ділових практик, маючи систему комплаєнсу для уникнення ризиків.

ТОВ «Нова пошта» є членом наступних асоціацій: українська мережа Глобального договору ООН; спілка українських підприємців (СУП); центр розвитку Корпоративної Соціальної Відповідальності (КСВ).

В своїй діяльності ТОВ «Нова пошта» керується нормативно-правовими актами, наведеними в дод. Ж. Крім цих нормативно-правових актів, компанія також дотримується внутрішніх правил та процедур, що встановлюються самою компанією.

Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» відіграє ключову роль у його діяльності. Зобразимо організаційну структуру ТОВ «Нова пошта» (рис. 2.2).

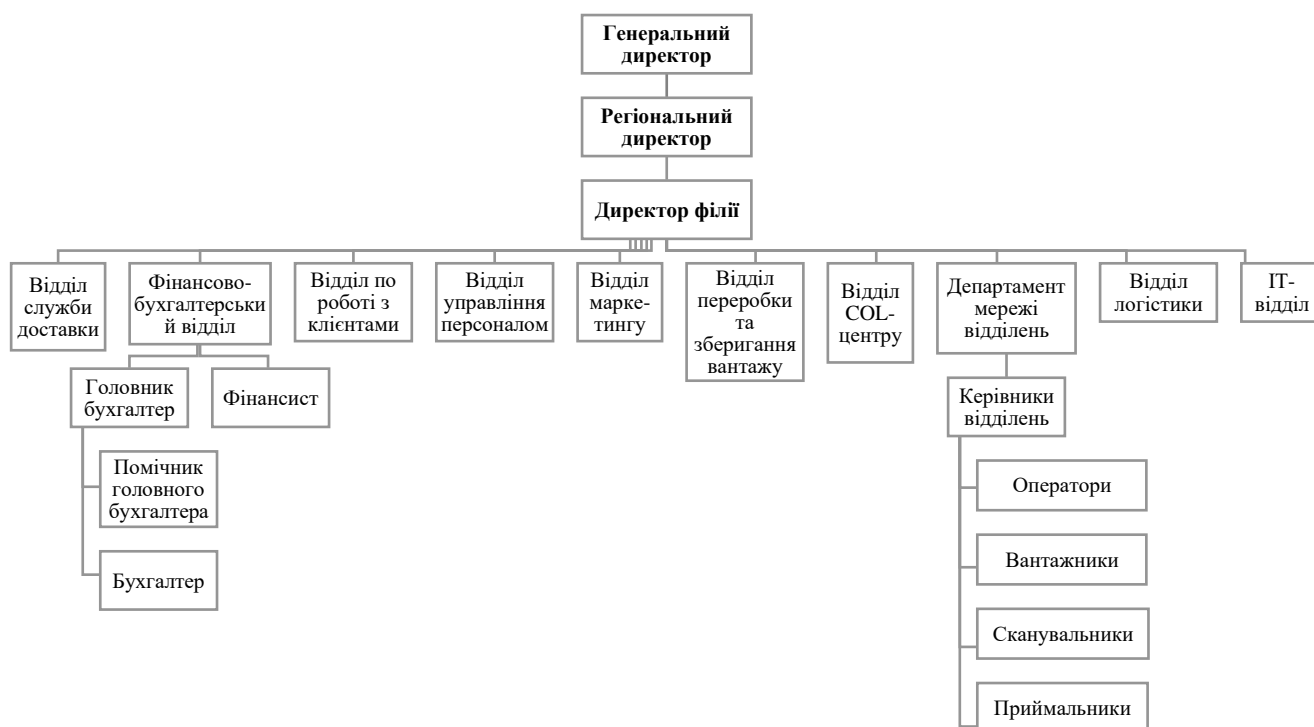


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» в 2018-2022 роках

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова пошта»

При розгляді організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» бачимо, що кожен підрозділ функціонує автономно, проте має прямі зв'язки з іншими складовими системи підприємства. Базовим структурним елементом компанії є відділення, призначене для реалізації конкретної функції. Ці відділення об'єднуються в департамент мережі відділень. Адміністративні відділи займаються управлінськими завданнями, тоді як департамент мережі відділень забезпечує надання послуг компанії, зокрема, управління мережею відділень.

Фінансово-бухгалтерський відділ у компанії ТОВ «Нова Пошта» працює з різними категоріями клієнтів, розробляючи та впроваджуючи фінансові системи та інструменти, які забезпечують прибутковість компанії. Їх вплив є ключовим при виборі стратегічного напрямку, розробці портфоліо чи планів розширення. Бухгалтерський відділ забезпечує досягнення бізнес-результатів компанії, ведучи точні та своєчасні облікові записи відповідно до вимог законодавства. На основі даних бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, компанія щодня приймає рішення щодо найвигідніших інвестицій, їх окупності та подальших планів. Департамент логістики є одним з найбільш навантажених, оскільки його обов'язки включають контроль міжміської, міської та термінальної логістики, що впливає на ефективну роботу ТОВ «Нова Пошта». ІТ-відділ необхідний для ефективного управління сучасними інформаційними системами. Цей відділ забезпечує безперервну роботу ІТ-інфраструктури, що дозволяє бізнесу активно функціонувати. Відділ мережі відділень є самостійним структурним підрозділом компанії, який забезпечує отримання та відправлення вантажів. Відділ роботи з клієнтами виконує поставлені завдання щодо продажів, пошуку нових клієнтів та обслуговування вже існуючих, дотримуючись високих стандартів обслуговування клієнтів. Менеджери відділу особисто зустрічаються з клієнтом, розробляють комерційні пропозиції, узгоджують його потреби та укладають договір, супроводжуючи клієнта на всіх етапах співпраці з нами.

Формування організаційної культури у ТОВ «Нова Пошта» розпочалося з моменту заснування компанії і продовжується невпинно до сьогоднішнього дня.

Тут активно ведеться процес постійного розвитку, який охоплює такі аспекти, як структурна перебудова виробництва, адаптація до змін у ринкових умовах і розширення спектру наданих послуг.

Розглянемо основні елементи організаційної культури ТОВ «Нова Пошта».

Місія групи компаній — легкість доставки для життя і бізнесу [9].

Наведемо основні цінності компанії на рис. 2.3.

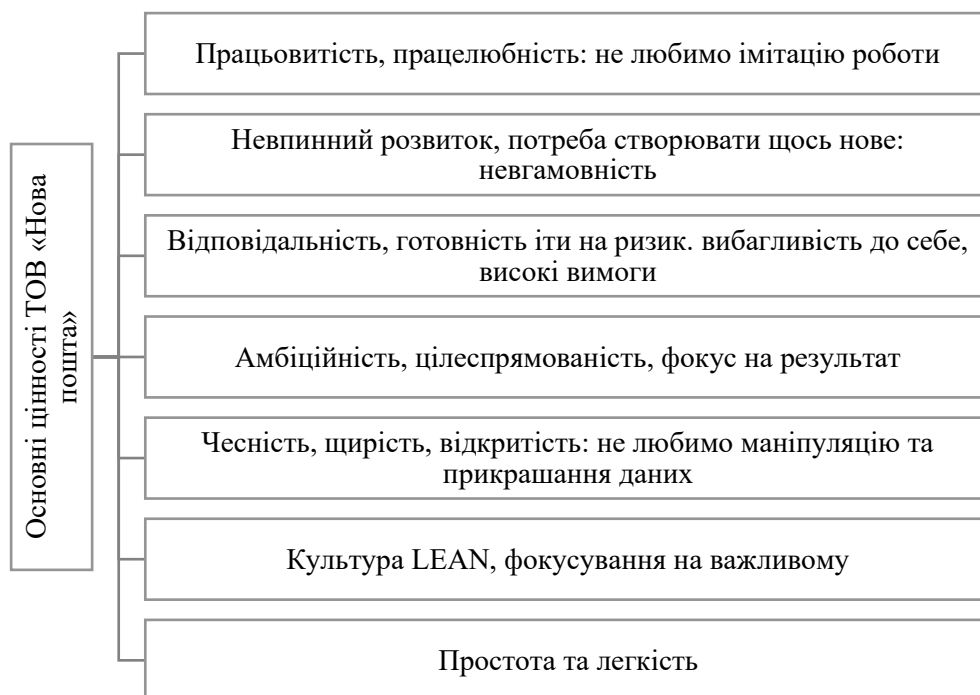


Рисунок 2.3 – Основні цінності ТОВ «Нова пошта»

Джерело: [9]

В соціальному звіті компанії зазначається, що керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна й виконання зобов'язань — частина культури компанії: точно в строк, без виключень Нова пошта — це місце самореалізації професіоналів і компанія для старту кар'єри.

Правила та принципи етики у ТОВ «Нова Пошта» ґрунтуються на універсальних цінностях, таких як гуманізм, милосердя, співчуття, чесність та взаємоповага. Компанія дотримується вимог українського та законодавства інших країн, де вона здійснює свою діяльність, будь то прямо чи опосередковано.

Оцінимо стан організаційної культури в компанії «Нова пошта» за структурними елементами.

У 2020 році компанія успішно пройшла перший аудит згідно міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та отримала сертифікат, який підтверджує це. Аудит проводила аудиторська компанія з сертифікації DEKRA.

У 2022 році показники якості були наступними:

- 99,9% неушкоджених посилок;
- 98% вчасно доставлених відправлень;
- 77% NPS (Net Promoter Score) – це індекс лояльності клієнтів;
- 8,69 із 9 CSI (Customer Satisfaction Index) – це рівень задоволеності клієнтів.

В компанії працює профспілка. Також, проводиться сприяння забезпеченню добровільного медичного страхування працівникам компанії.

Компанія має сертифікат згідно міжнародного стандарту OHSAS 18001:2007, що стосується систем управління гігієною та безпекою праці, з постійним проведенням наглядових аудитів для його підтвердження.

Всі співробітники, незалежно від їхньої посади, проходять дистанційне теоретичне та практичне навчання з охорони праці та пожежної безпеки, надання першої медичної допомоги, дорожнього руху, а також інструктажі з правил виконання робіт. У цьому навчанні прийняло участь 71,695 працівників. Також проведено 654,626 передрейсових медичних оглядів водіїв та 7,800 періодичних медичних оглядів співробітників

Нова пошта активно слухає та враховує потреби та очікування всіх зацікавлених сторін, постійно вдосконалюючи комунікацію з ними. Усі зацікавлені особи мають можливість звернутися до компанії з пропозиціями у формі, що їм зручна, а Нова пошта бере на себе відповідальність за своєчасне надання зворотного зв'язку.

Система комплаєнсу у Новій Пошті включає такі компоненти:

- Кодекс корпоративної етики;
- Кодекс поведінки постачальника;
- «Гарячу лінію» комплаєнсу;
- Політики протидії шахрайству;

- Політику протидії корупції;
- Політику управління конфліктами інтересів.

ТОВ «Нова Пошта» працює над створенням корпоративної культури, де переважає атмосфера співробітництва, відповідальності та зосередженості на результаті. Кожен працівник прагне зробити все можливе для досягнення найвищих стандартів обслуговування клієнтів. «Нова Пошта» запустила проект підтримки молодих підприємців - Школу бізнесу. У 2016 році перші заняття відбулися в чотирьох мільйонних містах: Львові, Одесі, Дніпрі та Харкові. Результатом навчання стали реальні дипломні роботи та плани застосування отриманих знань у власному бізнесі.

Компанія співпрацює з університетами України та допомагає студентам розвивати soft skills для успішного старту в кар'єрі, незалежно від їхнього напрямку діяльності. Після завершення тренінгів студенти отримують можливість проходження практики та здобуття роботи у компанії «Нова Пошта». Компанія сприяє зменшенню бар'єрів між університетами, студентами та бізнесом, сприяючи розвитку практичної освіти.

Внутрішньо-корпоративне навчання працівників сприяє розкриттю талантів, особистому росту та забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів компанії. Департамент навчання та розвитку реалізує систему дистанційного навчання та тестування, проводить тренінги та практичні програми для сталих зусиль у підвищенні кваліфікації працівників. Навчання охоплює такі напрями: цільові тренінги, адаптація до змін у процесах та стандартах компанії, початкове та систематичне навчання, а також курси для водіїв автотранспортних засобів. Протягом 2022 року працівниками було успішно освоєно понад 220 програм, 33,057 осіб пройшли курси дистанційного навчання, а 7,013 курсів пройшли аудиторне навчання.

Програма «Гуманітарна пошта України» була започаткована в 2014 році як відповідь на виклики, породжені збройним конфліктом на сході України. З того часу ця програма залишається ключовим проектом у стратегії сталого розвитку компанії.

Загальна оцінка організаційної культури у ТОВ «Нова Пошта» може бути висловлена як на високому рівні, враховуючи вище згадані досягнення та ініціативи.

Для оцінювання організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» було проведено опитування працівників відділення № 2, м. Київ, яке розташоване за адресою вул. Богатирська, 11; відділення № 7, яке розташоване за адресою вул. Гната Хоткевича, 8; відділення № 9 (адреса: пров. В'ячеслава Чорновола, 54а). Всього було опитано 29 працівників. Для опитування було обрано анкету, яка була розроблена автором на основі моделі К. Камерона та Р. Куїнна побудови профілів корпоративної культури OCAI (Бальна оцінка корпоративної культури на підприємстві, доповнено авторськими запитаннями).

Для опитування було обрано працівників відділень, оскільки саме у відділеннях надають послуги клієнтам та від розуміння працівниками відділень організаційної культури (у тому числі місії, цінностей) компанії залежить і якість обслуговування клієнтів. Анкета, яка використовувалась для опитування, наведена в дод. 3.

Першим в анкеті було поставлене запитання щодо розуміння працівниками місії компанії. Результати отриманих відповідей наведено на рис.2.5.

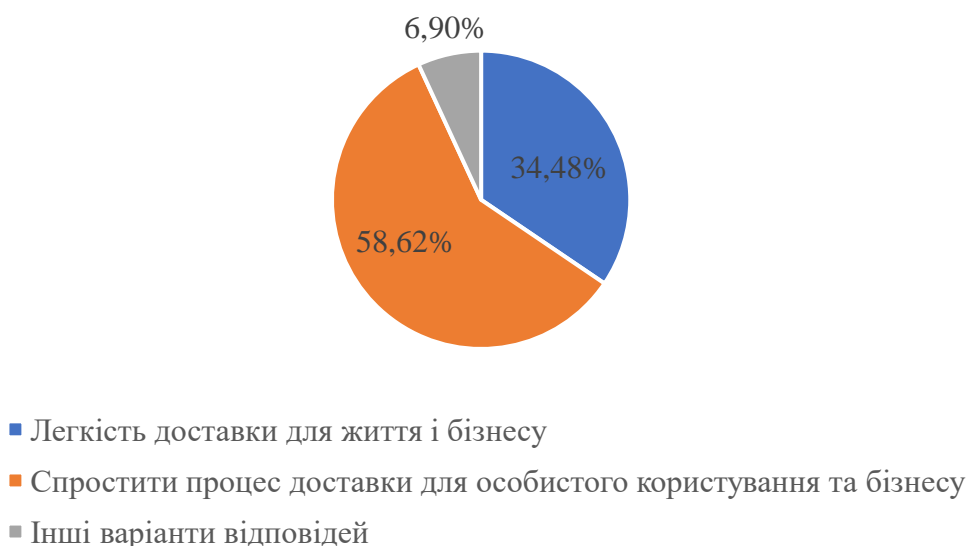
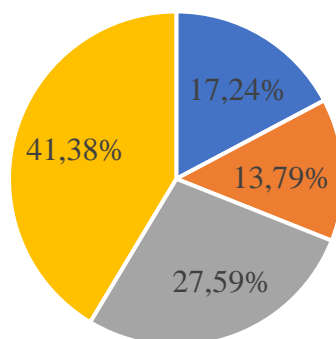


Рисунок 2.3 – Розподіл відповідей щодо знання працівниками місії ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розраховано за результатами опитування

Як бачимо, точне визначення місії компанії знають 34,48%, правильно, але не точно визначення місії компанії дали 58,62% опитаних, а 6,9% працівників не мають розуміння щодо місії компанії. Отже, 93,1% працівників можуть назвати та розуміють місію компанії.

Результати розуміння працівниками ТОВ «Нова пошта» про те, які результати в роботі від них очікують наведено на рис. 2.4. 100% опитаних працівників відповіли, що розуміють, які саме результати очікуються від них на роботі. 27,59% працівників назвали перелік своїх посадових обов'язків та зазначили, що від них очікують сумлінне виконання цих обов'язків.



■ Гарний ■ Високий ■ Виконання своїх посадових обов'язків ■ Інше

Рисунок 2.4 – Розподіл відповідей щодо розуміння працівниками ТОВ «Нова пошта», яких результатів у роботі від них очікують

Джерело: розраховано за результатами опитування

17,24% опитаних зазначили абстрактно, що від них очікують гарні результати роботи, а 13,79% – високі результати роботи. 41,38% працівників дали детальний опис їх розуміння очікувань керівництва від їх роботи. Отже, 68,97% мають уявлення про те, які результати в роботі від них очікують, а 31,03% працівників такого уявлення не мають або не змогли пояснити.

Також працівникам відділень було поставлене запитання «Чи маєте Ви матеріали та обладнання, які необхідні Вам для якісного виконання роботи?» (рис.2.5).

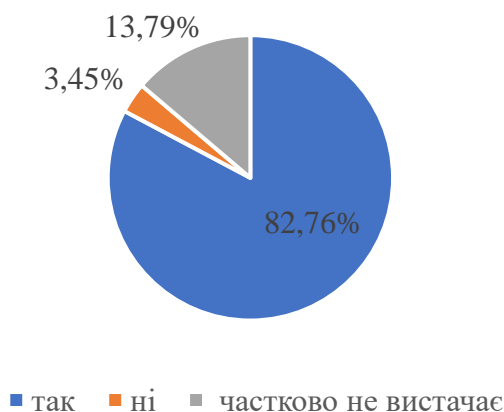


Рисунок 2.5 – Відповіді працівників компанії на запитання «Чи маєте Ви матеріали та обладнання, які необхідні Вам для якісного виконання роботи?»

Джерело: розраховано за результатами опитування

Опитування показало, що більшість персоналу вважає, що вони забезпечені всім необхідним для ефективної роботи – 82,76%, 13,79% зазначили, що частково не вистачає. 3,45% персоналу (1 працівник) вважає, що йому не надають необхідні для виконання роботи матеріали. При уточненні, чого не вистачало працівнику – було зазначено, що матеріалів для пакування посилок, тож треба вирішувати цю проблему на рівні керівників відділення.

Також персонал було опитано «Чи отримали Ви за останні сім днів подяку/нагороду чи схвалення за добре виконану роботу?» (рис.2.6).

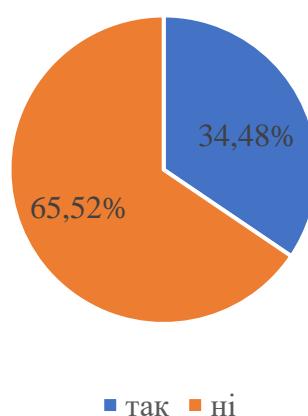
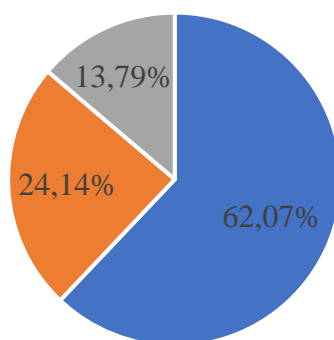


Рисунок 2.6 – Відповіді працівників компанії на запитання «Чи отримали Ви за останні сім днів подяку/нагороду чи схвалення за добре виконану роботу?»

Джерело: розраховано за результатами опитування

Як бачимо з результатів опитування (рис. 2.6), 65,52% працівників вважають, що вони не отримали подяки чи нагороду в жодній формі за свою роботу, яку, на їх думку, вони виконали гарно. 34,48% зазначили, що за гарно виконану роботу вони отримали подяку чи нагороду. Тому, існує проблема у мотивації персоналу працівників відділень.

Результати відповідей на запитання «Чи маєте Ви почуття, що Ваш керівник чи хтось з колег піклується про Вас як про особистість?» наведено на рис. 2.7. 62,07% працівників вважають, що і керівник і колеги піклуються про них як про особистість, що вказує на гарний соціально-психологічний клімат в колективі. 24,14% працівників вважають, що піклування присутнє тільки з боку керівництва, що може свідчити про недостатню взаємодію та підтримку між колегами в колективі.



- Керівник та колеги проявляють піклування і цікавляться моєю особистістю
- Піклування присутнє тільки з боку керівника
- Піклування присутнє тільки з боку колег

Рисунок 2.7 – Відповіді працівників компанії на запитання «Чи маєте Ви почуття, що Ваш керівник чи з колег піклується про Вас як про особистість?»

Джерело: розраховано за результатами опитування

13,79% вважають, що піклування присутнє тільки з боку колег, що також може вказувати на певні проблеми в спілкуванні та взаємодії з керівництвом. Отже, можна зробити висновок, що в колективі існує різний рівень взаємодії та підтримки

між працівниками і керівництвом, і це може впливати на загальний клімат та ефективність роботи колективу.

Результати відповідей на запитання «Чи маєте Ви відчуття, що Ваші колеги та керівництво враховують Вашу професійну думку?» наведені на рис.2.8.

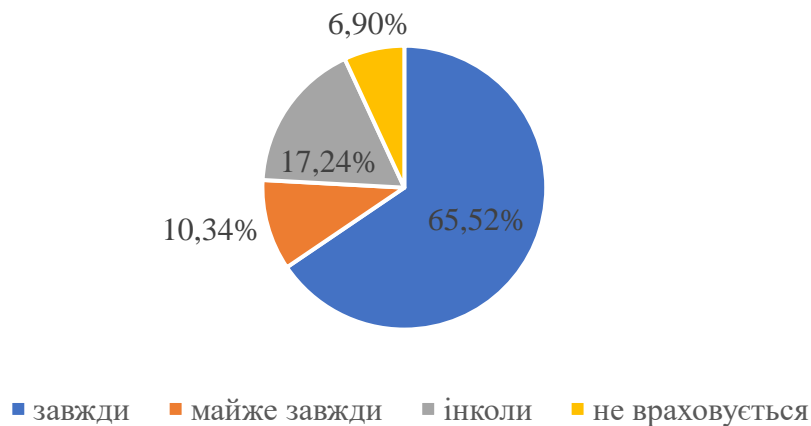


Рисунок 2.8 – Відповіді працівників компанії на запитання «Чи маєте Ви відчуття, що Ваші колеги та керівництво враховують Вашу професійну думку?»

Джерело: розраховано за результатами опитування

Серед опитаних працівників 65,52% вважають, що їх думка враховується завжди і керівництво та колеги з ними рахуються, 10,34% працівників вважають, що їх думку частіше всього, але не завжди, враховують, 17,24% працівників вважають, що з їх думкою рахуються рідко та 6,9% працівників вважають, що їх думка не цікавить керівництво та колег. Тобто, 48,28% працівників вважають, що з їх професійною думкою рахуються та 24,14% працівників вважають, що їх професійне бачення на роботі не рахується. Тому, це також можна вважати проблемою.

Результати відповідей на запитання «Чи дозволяють завдання/місія/мета ТОВ «Нова Пошта» відчувати важливість Вашої роботи?» наведено на рис.2.9. Результати опитування показали, що 55,17% працівників вважають, що завдання/місія/мета компанії повністю відображають важливість роботи працівника, 13,79% опитаних працівників вважають, що вони іноді відчувають важливість завдань, мети, місії компанії, 10,34% вважають, що дозволяють, але рідко

і 20,69% зазначили, що лише в окремих ситуаціях відчують важливість завдань, мети, місії компанії.

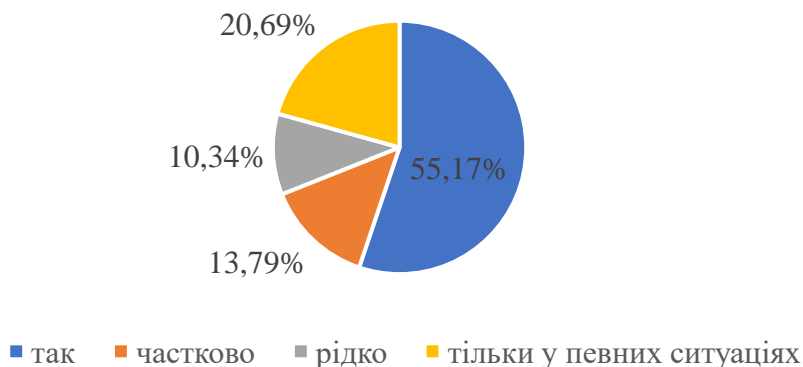


Рисунок 2.9 – Відповіді працівників компанії на запитання «Чи дозволяють завдання/місія/мета ТОВ «Нова Пошта» відчувати важливість Вашої роботи?»

Джерело: розраховано за результатами опитування

Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення комунікації та залучення персоналу до розуміння та прийняття загальної мети та місії компанії.

Результати відповідей на запитання «Чи вважають Ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати роботу?» наведено на рис.2.10.

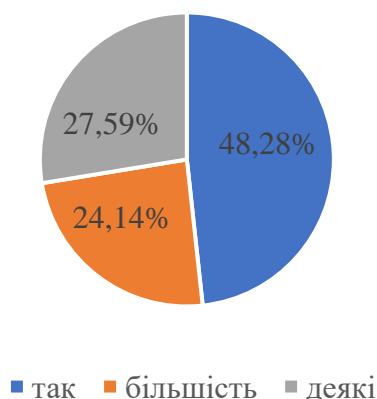


Рисунок 2.10 – Відповіді працівників компанії на запитання «Чи вважають Ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати роботу?»

Джерело: розраховано за результатами опитування

З рис. 2.10 бачимо, що 48,28% працівників вважають, що їх колеги якісно виконують свої обов'язки, 24,14% працівників вважають, що їх більшість їх колег

якісно виконують свої обов'язки та 27,59% працівників вважає, що тільки деякі їх колеги якісно виконують свої обов'язки на роботі. Ці результати вказують на важливість подальшого вдосконалення організаційної культури, спрямованої на підтримку високих стандартів виконання обов'язків, підвищення довіри та співпраці в колективі, а також на створення стимулів для всіх працівників до досягнення високих результатів.

Результати відповідей на запитання «Чи були у Вас на роботі можливості для навчання та зростання?» наведено на рис. 2.11.

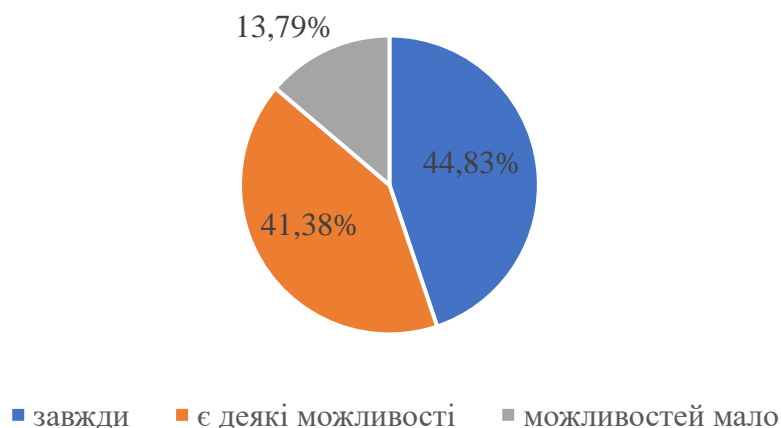


Рисунок 2.11 – Відповіді працівників компанії на запитання «Чи були у Вас на роботі можливості для навчання та зростання?»

Джерело: розраховано за результатами опитування

Більшість працівників, 44,83% опитаних вважають, що у них завжди є можливості для навчання, 41,83% вважають, що у них є деякі можливості для навчання та розвитку, а 13,79% опитаних вважають, що у них мало можливостей для навчання та розвитку. Зауважимо, що у компанія для розвитку та навчання персоналу створила школу бізнесу «Нова пошта», яка надає безкоштовний доступ працівникам компанії та всім бажаючим отримати безкоштовний доступ до курсів онлайн-навчання.

Окрім того, для працівників відділень періодично проводяться курси та тренінги. Тож, те, що 13,79% опитаних вважають, що у них мало можливостей для

навчання та розвитку свідчить про їх низький рівень обізнаності про можливості навчання в компанії.

Результати відповідей на запитання «Який стиль лідерства використовується в організації?» наведено на рис.2.12.

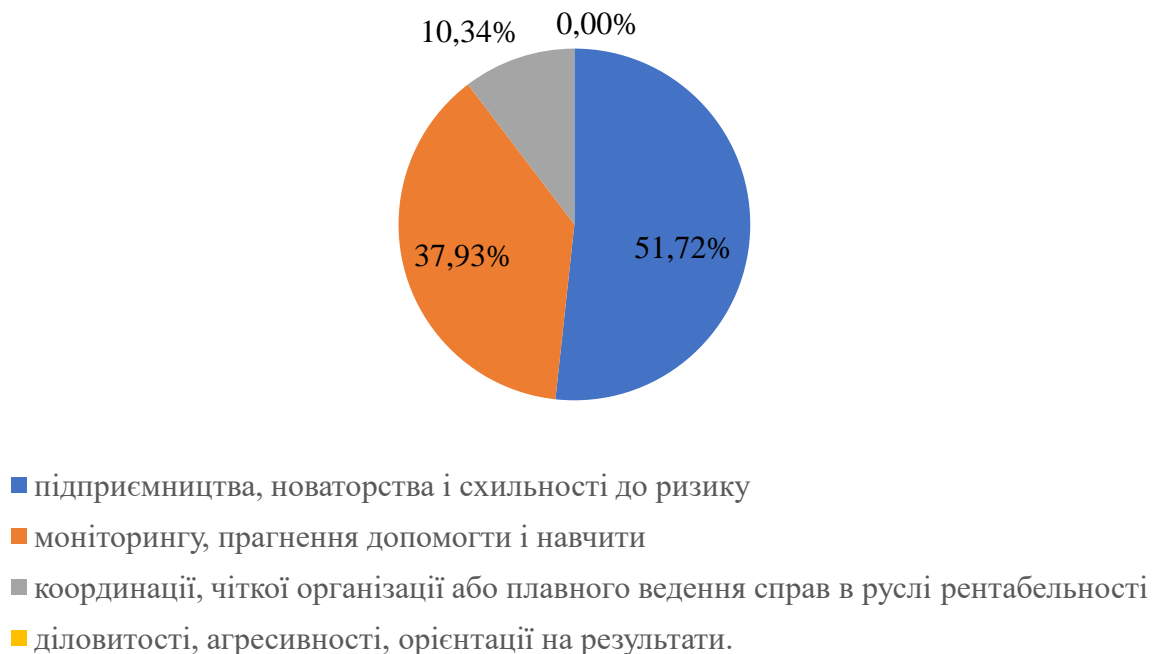


Рисунок 2.12 – Відповіді працівників компанії на запитання «Який стиль лідерства використовується в організації?»

Джерело: розраховано за результатами опитування

На думку 51,72% працівників загальний стиль лідерства являє собою приклад підприємництва, новаторства і схильності до ризику, що відповідає «В» типу організаційної культури (адхократія); на думку 37,93% працівників загальний стиль лідерства являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити, що відповідає «А» типу організаційної культури (клан); для 10,34% загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності (D), тип бюрократія. Жодний працівник не визначив стиль лідерства як приклад діловитості, агресивності, орієнтації на результати. Тобто, на думку працівників стиль лідерства можна визначити як приклад підприємництва, новаторства і схильності до ризику. Загалом, і керівництво компанії в своїх соціальних звітах та на сайті компанії описує стиль

лідерства на підприємстві так само, тож сприйняття працівникам стилю лідерства співпадає з тим, що транслюється керівництвом компанії.

Результати відповідей на запитання «Чи можете Ви назвати документ, яким регулюється організаційна культура у ТОВ «Нова Пошта»?» наведено на рис.2.13.

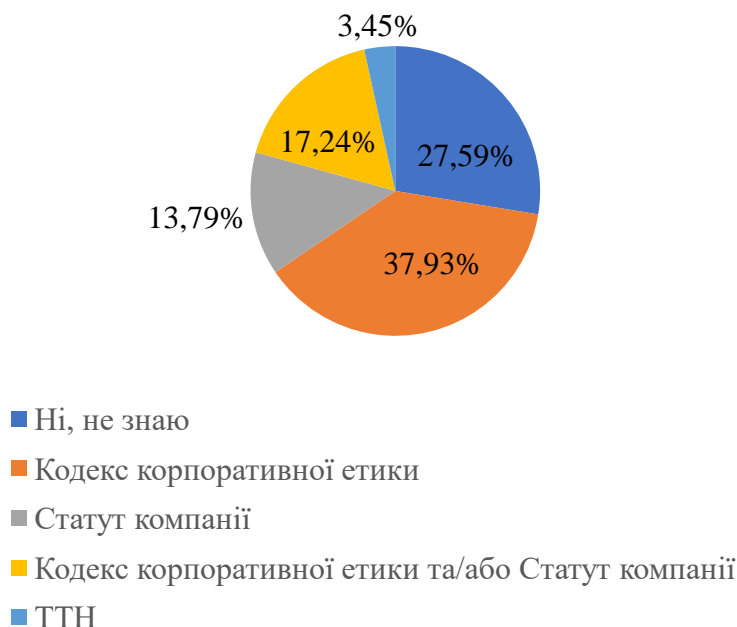


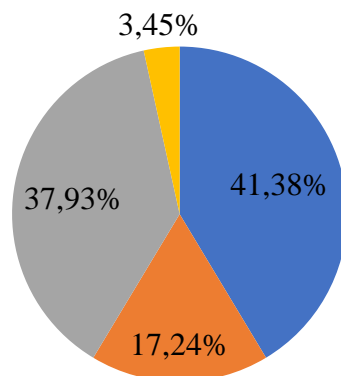
Рисунок 2.13 – Відповіді працівників компанії на запитання «Чи можете Ви назвати документ, яким регулюється організаційна культура у ТОВ «Нова Пошта»?»

Джерело: розраховано за результатами опитування

Як бачимо, більшість працівників (37,93%) назвали документом, який регулює організаційну культуру, – Кодекс корпоративної етики. 13,79% працівників вважають таким документом Статут компанії, 17,24% працівників вважають, що даним документом є Кодекс корпоративної етики та/або Статут компанії, 1 працівник (3,45%) назвав таким документом ТТН, а 27,59% працівників не змогли назвати жодного документу.

Так як і Кодекс корпоративної етики і Статут компанії регулюють певним чином організаційну культуру ТОВ «Нова Пошта», то правильно дали відповідь 17,24%, та 65,52% працівників назвали один з двох документів та 31,03% працівників не змогли назвати ці документи.

Результати відповідей на запитання «Як би ви описали стиль менеджменту на підприємстві» наведено на рис.2.14.



- характеризується заохоченням бригадної роботи, однакостайності й участі в ухваленні рішень
- характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу
- характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності
- характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень

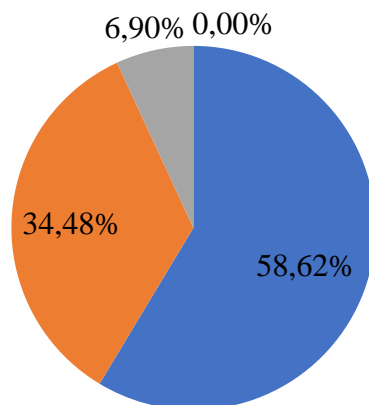
Рисунок 2.14 – Відповіді працівників компанії на запитання «Як би ви описали стиль менеджменту на підприємстві»

Джерело: розраховано за результатами опитування

Отже, 41,38% працівників описали стиль менеджменту як такий, що характеризується заохоченням бригадної роботи, однакостайності й участі в ухваленні рішень, що відповідає А типу організаційної культури (кланова); 17,24% описали стиль менеджменту як такий, що характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу, 37,93% описали стиль менеджменту як такий, що характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності, що відповідає «В» типу організаційної культури (адхократія); 3,45% описали стиль менеджменту як такий, що характеризується вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень. Тож, на думку працівників, ключовими характеристиками менеджменту є поєднання заохочення бригадної роботи, однакостайності й участі в ухваленні рішень та заохочення індивідуального

ризиків працівників, новаторства, свободи і самобутності. Однак, рівень стабільності в менеджменті працівники бачать мало та вимогливість, жорстке прагнення до конкурентоспроможності і заохочення досягнень не сприймають.

Результати відповідей на запитання «Якими є на Вашу думку стратегічні цілі організації?» наведено на рис.2.15.



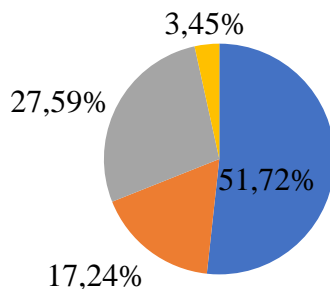
- підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть
- підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства
- підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку
- підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіші рентабельність, контроль і плавність усіх операцій

Рисунок 2.15 – Відповіді працівників компанії на запитання «Якими є на Вашу думку стратегічні цілі організації?»

Джерело: розраховано за результатами опитування

Як бачимо, на думку 58,62% працівників вважає, що стратегічними цілями компанії є гуманний розвиток, що відповідає «А» типу організаційної культури (клановий); 34,48% працівників вважає, що стратегічними цілями компанії є отримання нових ресурсів і вирішення нових проблем, що відповідає «В» типу організаційної культури (адхократія); 6,9% працівників вважає, що стратегічними цілями компанії є акцент уваги на конкурентних діях і досягненнях.

Результати відповідей на запитання «Якими, на Вашу думку, є критерії успіху на підприємстві?» наведено на рис.2.16.



- підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей
- підприємство визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку
- підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку
- підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах

Рисунок 2.16 – Відповіді працівників компанії на запитання «Якими, на Вашу думку, є критерії успіху на підприємстві?»

Джерело: розраховано за результатами опитування

Більша частка працівників (51,72%) визначають критерії успіху на підприємстві як розвиток людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей, що відповідає «А» типу організаційної культури (кланова); 17,24% працівників вважає, що критеріями успіху для компанії є володіння унікальною або новітньою продукцією. 27,59% працівників вважає, що критеріями успіху для компанії є успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. 3,45% вважає, що критеріями успіху для компанії є успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.

Проведений аналіз стану управління організаційною культурою ТОВ «Нова Пошта» показує, що компанія має чітку місію, цілі, визначенні цінності та очікування від працівників, що сприяє стабільності та довірі в колективі. Але виявлені такі недоліки, як неповне матеріальне забезпечення працівників для повноцінного виконання ними виробничих функцій, недостатній рівень

нематеріальної мотивації персоналу (відчуття важливості, підтримки з боку колег, подяка за виконану якісно роботу, урахування професійного погляду працівника), частка працівників, які вважають, що є обмежені можливості для навчання та розвитку. Також не всі працівники розуміють в яких документах описані загальні засади організаційної культури компанії. Щодо стилю менеджменту, то його за результатами опитування визначено як поєднання заохочення бригадної роботи, однастайності й участі в ухваленні рішень та заохочення індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.

2.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Нова Пошта»

Оскільки були виявлені певні недоліки в управлінні складемо пропозиції щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта».

З метою удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» пропонується насамперед вдосконалити систему матеріального та нематеріального заохочення працівників, забезпечуючи їм достатню мотивацію та відчуття важливості своєї ролі в компанії.

Для удосконалення матеріального заохочення працівників ТОВ «Нова Пошта» пропонуємо такі заходи:

- збільшення преміальних виплат за досягнення певних цілей або високі показники продуктивності;
- впровадження системи бонусів за результативність, яка враховуватиме особистий внесок кожного працівника у досягнення загальних цілей компанії.

Щодо нематеріального заохочення, то пропонуємо провести такі заходи:

- створення системи похвали та визнання досягнень працівників, такі як щотижневі або щомісячні церемонії оголошення найкращих співробітників, а за результатами роботи за місяць врахування статусу найкращого працівника при нарахуванні премій;

- створення дошки пошани у кожному відділенні, де щомісяця будуть відзначені працівники, які мали особливі досягнення чи високі результати роботи протягом періоду;
- організація корпоративних заходів та подій, які сприяють зближенню колективу та підвищенню морального духу.

Також важливо активізувати процеси навчання та розвитку персоналу, забезпечуючи доступ до освітніх програм і курсів, що відповідають їхнім потребам та професійним амбіціям. Окрім того, необхідно проводити для працівників роз'яснення існуючих можливостей для навчання та розвитку, керівники відділень повинні доносити до працівників, які в компанії є діючі програми навчання, в яких вони за бажанням можуть брати участь.

Для активізації процесів навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Нова Пошта» пропонуємо реалізувати такі заходи:

- розширення спектру освітніх програм. Крім існуючих програм з підприємництва та бізнесу, компанія може розробити додаткові курси та тренінги, спрямовані на розвиток конкретних навичок, які необхідні для роботи в організації, таких як управління проектами, комунікаційні та лідерські навички;
- стимулювання самонавчання. Компанія може створити систему стимулювання для працівників, які самостійно вивчають нові теми та отримують сертифікати на онлайн-платформах. Наприклад, можна встановити фінансові премії або інші переваги за успішне завершення курсів;
- впровадження індивідуалізованих навчальних планів. Кожен працівник може мати можливість скласти свій власний навчальний план з урахуванням своїх професійних цілей та потреб. Керівники можуть надавати консультації та підтримку в цьому процесі;
- запровадження систему менторства. Організувати систему внутрішніх менторів або експертів, які будуть допомагати співробітникам у

вивченні нових технологій та методів роботи, а також вирішенні конкретних завдань та проблем.

Для поліпшення розуміння корпоративної культури, слід активізувати комунікацію та інформування працівників про цінності та очікування компанії шляхом проведення тренінгів та семінарів. Для покращення розуміння корпоративної культури в ТОВ «Нова Пошта» пропонуємо такі заходи:

- проведення тренінгів з корпоративної культури. Регулярно проводити тренінги зі співробітниками на тему цінностей, місії та очікувань компанії. Ці тренінги мають включати практичні вправи, кейси та обговорення, що допоможе працівникам краще зрозуміти та внести внесок у корпоративну культуру;
- створення відео-матеріалів. Розробка відео-матеріалів з історіями успіху, відгуками працівників та оглядами цінностей компанії;
- створення корпоративного журналу. Розробити регулярно видаваний корпоративний журнал, де будуть описані цінності компанії, успіхи та досягнення співробітників, інтерв'ю з керівництвом та працівниками;
- організація тематичних заходів та культурних подій. Проведення тематичних заходів, фестивалів або корпоративних подій, що демонструють цінності та атмосферу компанії. Це може включати збільшення кількості корпоративних заходів (які були обмежені через війну в країні) - вечірок, спортивних заходів та благодійних акцій.

Ці заходи допоможуть збільшити усвідомлення працівниками цінностей та очікувань компанії, сприятимуть покращенню комунікації та підтримки в колективі, а також посилять їх зв'язок з ТОВ «Нова Пошта».

Узагальнимо пропозиції щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» на рис. 2.17.

Тепер необхідно визначити необхідні ресурси для реалізації обраних заходів.

Заплануємо збільшення преміальних виплат за досягнення певних цілей або високі показники продуктивності. Більшість цілей ведуть до збільшення доходів

компанії, тому заплануємо, що мотивація персоналу дозволить збільшити доходи компанії. А розмір додаткових премій визначимо на рівні 2% (в 2022 році частка фонду оплати праці до доходів компанії становило 22,6%, у тому числі частка преміальних виплат відносно доходів підприємства складало 5,7%).

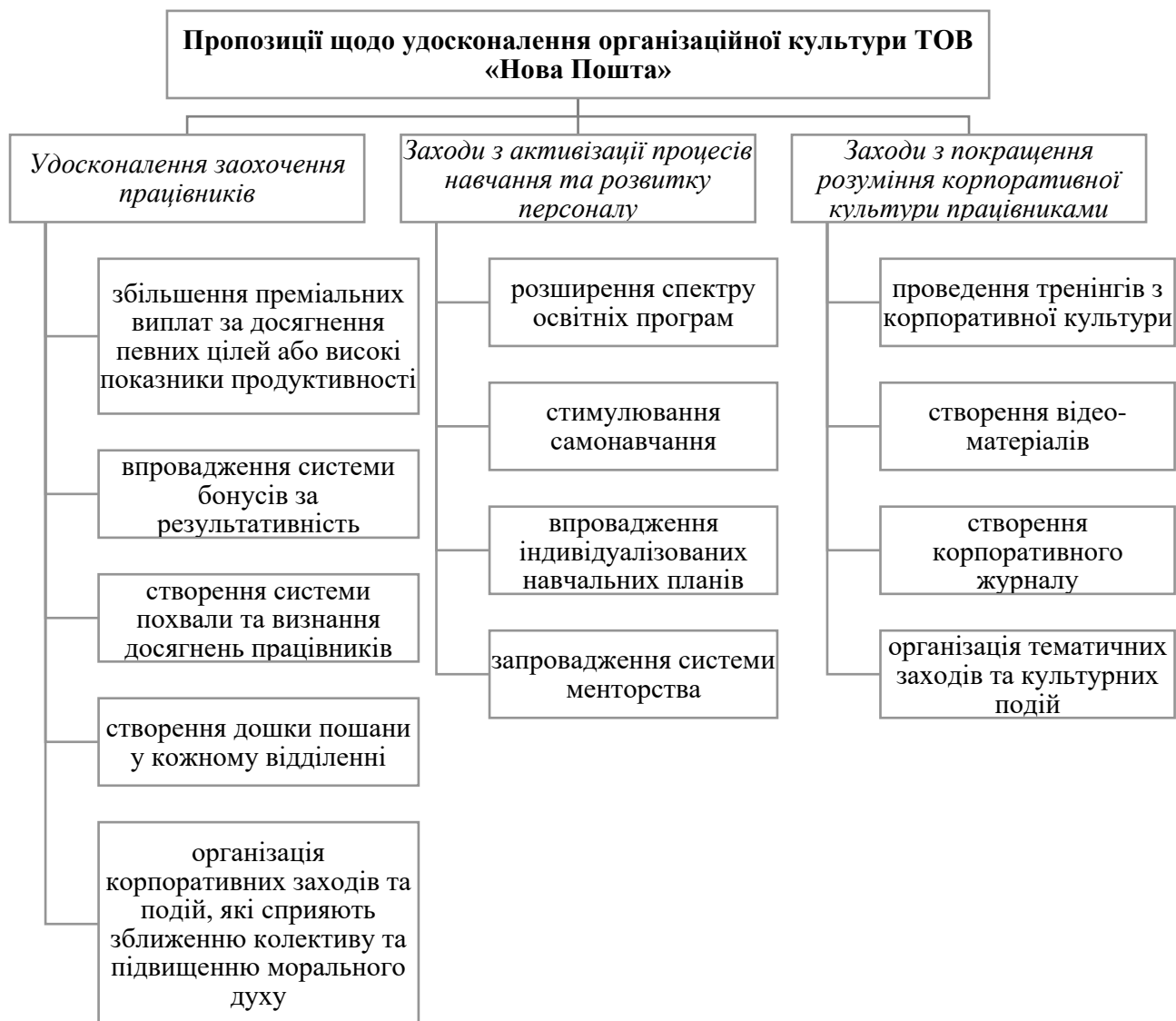


Рисунок 2.17 – Пропозиції щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором

Зростання преміальних виплат дозволить збільшити середній рівень заробітної плати на підприємстві. Щоб визначити точний розмір фонду заробітної плати необхідно спрогнозувати зростання доходів компанії. Для цього розглянемо

динамку росту доходів компанії в 2018-2022 роках (рис.2.18). Отже, в 2018-2022 роках середній темп росту доходів складав 18,3%, при цьому найнижчим він був в 2022 року через війну, окупацію територій та значні логістичні проблеми. В 2023 році відкрились нові відділення та ситуація покращилась. На жаль, для формування точного прогнозу на 2024 рік не вистачає даних фінансової звітності компанії за 2023 рік (на сайті компанії є посилання на цю звітність, але якщо перейти за посиланням, то сама звітність відсутня).

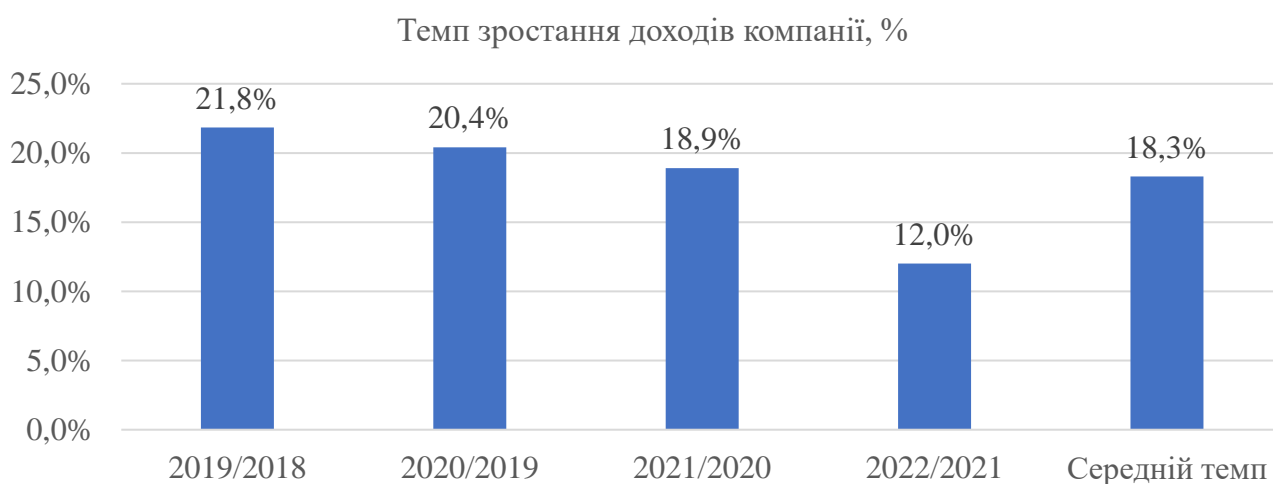


Рисунок 2.17 – Динаміка темпу зростання доходів ТОВ «Нова Пошта» в 2018-2022 роках, %

Джерело: розроблено автором

Тому, спрогнозуємо зростання доходів компанії в 2024 році на 18,3% плюс зростання за рахунок стимулювання персоналу та підвищення лояльності клієнтів на 5% (мотивація персоналу дозволить збільшити продуктивність праці, у тому числі швидкість обслуговування клієнтів, а збільшення лояльності компанії дозволить збільшити кількість замовлень):

$$18,3\% + 5\% = 23,5\%.$$

Прогноз показників оплати праці ТОВ «Нова пошта» наведемо в табл.2.1.

Як бачимо, збільшення преміальних виплат дозволить збільшити рівень середньої заробітної плати на 5255 грн. (34,4%) відносно 2022 року, що є суттєвим для працівників.

Таблиця 2.1 – Прогноз показників оплати праці ТОВ «Нова пошта»

Показники	2022	Прогноз	Відхилення, прогноз/ 2022	
			абс.	відн.
Доходи компанії, тис. грн.	23 687 034	29 253 487	5 566 453	23,5%
Частка заробітної плати до доходів компанії, %	22,6	24,6	2,0	
Частка преміального фонду до доходів компанії, %	5,7	7,7	2,0	
Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	5 345 909	7 187 267	1 841 358	34,4%
Середня заробітна плата на підприємстві, грн.	15 256	20 510	5 255	34,4%

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Щодо впровадження системи бонусів за результативність, яка враховуватиме особистий внесок кожного працівника у досягнення загальних цілей компанії, то пропонуємо таку систему бонусів для працівників відділень:

- 15 відзнак за результативність (перевищення особистих показників КРІ за результатами тижня) дає право на 1 додатковий оплачуваний вихідний;
- за 50 відзнак за результативність (перевищення особистих показників КРІ за результатами тижня) нараховується премія у розмірі 20% від ставки заробітної плати.

Також нами було запропоновано створення системи похвали та визнання досягнень працівників, такі як щомісячні церемонії оголошення найкращих співробітників, а за результатами роботи за місяць врахування статусу найкращого працівника при нарахуванні премій. Тобто, якщо працівник протягом року отримував статус кращого працівника відділення, то:

- 1-2 раз за рік – заохочувальний подарунок (блокнот, чашка, ручка);
- 3-5 разів за рік – виплата 1000 грн.;
- 6-9 разів за рік – виплата 4000 грн.;
- 10-12 разів за рік – виплата 7000 грн.

Такі виплати будуть одноразовими та будуть здійснюватися за річними результатами роботи відділення.

Щоб визначення найкращого працівника було справедливим, щомісяця буде проводитись анонімне анкетування через особисті акаунти працівників, при

цьому голос керівника відділення буде мати більшу вагу, ніж рядових працівників, якщо виникне спірна ситуація. Керівники відділення у даному конкурсі участі не приймають як кандидати.

Також пропонуємо створення дошки пошани у кожному відділенні. Для цього необхідно купити інтерактивні дошки для кожного відділення. За останніми даними компанії зараз діє 14150 відділень. Вартість інтерактивної дошки, закупленої великим оптом, складе 350 грн. Витрати на покупки дошок складуть:

$$14150 \cdot 350 = 4\,952\,500 \text{ грн.}$$

Також пропонується організувати корпоративні заходи та події, які сприяють зближенню колективу та підвищенню морального духу. Такими заходами можуть бути (в умовах повномасштабної війни):

- організація онлайн-конференцій та вебінарів для працівників з психологічної підтримки, розмов про важливість об'єднання в умовах війни, а також для обговорення планів дій та взаємопідтримки;
- організація спільних благодійних зборів серед працівників для збору коштів на допомогу військовим, постраждалим від війни, або на потреби внутрішньо переміщених осіб;
- залучення працівників до волонтерських заходів, таких як допомога військовим, постраждалим від війни, та внутрішньо переміщеним особам. Компанія перераховує грошові кошти на благодійність, але персонал ще не було задіяно до волонтерських заходів.

Такі заходи не потребують додаткових ресурсів, однак сприятимуть зближенню колективу та підвищенню морального духу.

З метою активізації процесів навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Нова Пошта» пропонується розширення спектру освітніх програм:

- Стрес-менеджмент (тривалість освітньої програми 16 годин);
- Управління ризиками (тривалість освітньої програми 40 годин).

Для цього необхідно збільшити кількість викладачів (лекторів). Для напрямку стрес-менеджмент (управління стресом), на який заплановано охопити

якомога більше працівників, заплануємо 5 лекторів. Для напрямку управління ризику (залучення керівників структурних підрозділів) заплануємо 2 лектори.

Складемо бюджет витрат на розширення спектру освітніх програм в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Бюджет витрат на розширення спектру освітніх програм ТОВ «Нова пошта»

Витрати	Кіл-ть	Вартість, грн.	Сума витрат за рік, тис. грн.
Заробітна плата лекторів (за рік)	7	25 000	2 100
Витрати на розробку освітніх програм (7 нових напрямків)	7	40 000	280
Всього:			2 380

Джерело: розроблено автором

Отже, витрати на розширення спектру освітніх програм ТОВ «Нова пошта» складуть 2380 тис. грн.

Для стимулювання самонавчання пропонуємо ввести фінансові премії за успішне завершення курсів. Якщо працівник самостійно проходить навчання, пов'язане з його роботою в компанії або діяльністю компанії чи формуванням у нього корисних для компанії компетентностей, то керівництво компенсує йому 50% витрат на навчання.

Важливим є запровадження системи менторства. На кожному відділенні час від часу з'являються нові працівники і на період, поки працівник адаптується до роботи в компанії чи до нової посади, йому необхідний наставник. Для того, щоб працівник, який буде виконувати роль наставника, був зацікавлений в навчанні іншого працівника, пропонуємо ввести доплату 5000 грн. за місяць наставництва.

За 5 років середня кількість персоналу, що наймається за рік, склала 547 осіб. Доплата за наставництво кожного працівника, якщо розмір доплати 5000, а кількість працівників буде 547, складе:

$$5000 \cdot 547 = 2\,735\,000 \text{ грн.}$$

Для покращення розуміння корпоративної культури в ТОВ «Нова Пошта» було запропоновано проведення тренінгів з корпоративної культури. Для кожного відділення буде проведено 1 тренінг протягом року. Тренінг будуть проводити викладачі школи бізнесу ТОВ «Нова Пошта», однак, для організації кожного тренінгу необхідно запланувати витрати на проведення каво-брейку, проїзд викладачів, оренда приміщення для проведення тренінгу (оскільки центральний офіс компанії в м. Київ, а в більшості міст України розташовані тільки поштові відділення) та інші організаційні витрати. Заплануємо бюджет для одного тренінгу у розмірі 15 000 грн., а тренінг буде проводитись одночасно для 50 працівників відділень (всі працівники одного відділення не можуть одночасно бути відсутніми на роботі, а тому в кожному місті будуть проводити тренінги кілька днів та кожен день буде формуватися група з працівників різних відділень). Розрахуємо річні витрати якщо кількість працівників (за останніми даними компанії) складають 29202 працівника:

$$29202 * 15000 / 50 = 8\,760\,600 \text{ грн.}$$

Також планується створення відео-матеріалів. Розробка відео-матеріалів з історіями успіху, відгуками працівників та оглядами цінностей компанії. Витрати на створення таких відео-матеріалів наведемо в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Бюджет витрат на розробку відеоматеріалів

Витрати	Кіл-ть	Ціна, грн.	Сума, тис.грн.
Розробка концепції фільмів про організаційну культура	1	25 000	25,0
Написання сценарію для відео-роликів та корпоративного фільму	11	5 000	55,0
Зйомка відеоматеріалу	10	32 000	320,0
Монтаж ролика	10	5 000	50,0
Монтаж корпоративного фільму	1	50 000	50,0
Всього			500,0

Джерело: розроблено автором

Отже, витрати на створення таких відео-матеріалів заплануємо в сумі 500 тис. грн.

Для створення корпоративного журналу буде залучено працівників компанії, які будуть пропонувати власні ідеї, що дозволить збільшити їх обізнаність про організаційну культуру компанії. Для дизайнерського оформлення та друку журналу буде залучено рекламну агенцію. Витрати на дизайнерське оформлення складуть 70 тис. грн., а витрати на друк журналів (раз на рік для кожного працівника + 500 екземплярів для партнерів) складуть 50 грн. за один журнал (з урахуванням, що замовлення оптове).

Витрати складуть:

$$70\,000 + (29\,202 + 500) * 50 = 1\,555\,100 \text{ грн.}$$

Організація тематичних заходів та культурних подій буде проводитись після закінчення війни, оскільки з точки зору безпеки зараз складно організувати такі заходи для одночасно великої кількості працівників.

Складемо бюджет витрат на проведення заходів щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Бюджет витрат на проведення заходів щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта»

Витрати	Сума, тис. грн.
Збільшення фонду оплати праці за рахунок збільшення преміальних виплат	1 841 358,0
Витрати на покупки дошок на всі відділення	4 952,5
Витрати на розширення спектру освітніх програм	2 380,0
Витрати на доплату за наставництво	2 735,0
Витрати на проведення тренінгів з корпоративної культури	8 760,6
Витрати на створення відео-матеріалів	500,0
Витрати на створення та друк корпоративного журналу	1 555,1
Всього:	1 862 241,2

Джерело: розроблено автором

Отже, загальний обсяг витрат на проведення заходів щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» складе 1862241,2 тис. грн. Розрахуємо вплив проведених заходів на фінансові результати компанії в прогнозованому році (табл.2.5). Так як частка змінних витрат в 2022 році склала 55,28%, то цю частку збільшимо відповідно до зростання обсягів надання послуг (на 22,5%), а постійні витрати залишаться без змін.

Таблиця 2.5 – Прогноз фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2022	Прогноз	Відхилення, тис. грн.	Відхилення, %	
				Усього	У т. ч. за рахунок удосконалення управління оргкультурою
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23 687 034	29 253 487	5 566 453	23,5	5,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19 276 532	23 622 066	4 345 534	22,5	5,0
Валовий прибуток	4 410 502	5 631 421	1 220 919	27,7	5,0
Інші операційні доходи	696 168	696 168	0	0,0	0,0
Адміністративні витрати	1 673 172	1 673 172	0	0,0	0,0
Витрати на збут	439 130	439 130	0	0,0	0,0
Інші операційні витрати	481 061	501 944	20 883	4,3	0,0
Операційний прибуток	2 513 307,0	3 713 342,7	1 200 036	47,7	8,7
Інші фінансові доходи	1 138 698	1 138 698	0	0,0	0,0
Фінансові витрати	887 690	887 690	0	0,0	0,0
Інші витрати	373 963	373 963	0	0,0	0,0
Податок на прибуток	254 392	646 270	391 878	154,0	15,5
Чистий прибуток	2 135 960	2 944 118	808 158	37,8	8,4

Джерело: розроблено автором

Отже, реалізація заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» дозволить збільшити обсяги надання послуг на 23,5% (з яких 18,3% щорічний темп росту додатково 5% збільшення за рахунок розроблених заходів) що сприятиме збільшенню чистого прибутку компанії на 37,8%, у т. ч. 8,4% - за рахунок запропонованих заходів.

З проведених розрахунків можемо зробити висновки, що проведення заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» сприятиме підвищенню обізнаності працівників про місію, стратегічні цілі, цінності компанії, працівники краще розумітимуть свої можливості для навчання та розвитку, посиляться їх стимулювання за рахунок матеріальних та моральних стимулів, о дасть їм відчуття, що для компанії важлива їх робота і що їх досягнення в роботі цінуються, а також покращиться соціально-психологічний клімат в колективі. Все позитивно вплине на якість надання послуг та покращення конкурентних позицій компанії. Також реалізація заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ

«Нова Пошта» дозволить збільшити обсяги надання послуг на 5 % що сприятиме збільшенню чистого прибутку компанії на 8,4%

Складемо календарний графік реалізації заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Календарний графік реалізації заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта»

Заходи	Дата проведення
1. Проведення заходів з удосконалення матеріального заохочення працівників	01.12.2024-31.12.2025
1.1. збільшення преміальних виплат за досягнення певних цілей або високі показники продуктивності	01.01.2025-31.12.2025
1.2. впровадження системи бонусів за результативність	01.01.2025-02.01.2025
1.3. створення системи похвали та визнання досягнень працівників	01.12.2024-31.12.2024
1.4. створення дошки пошани у кожному відділенні	01.12.2024-31.12.2024
1.5. організація корпоративних заходів та подій, які сприяють зближенню колективу та підвищенню морального духу	01.01.2025-31.12.2025
2. Заходи з активізації процесів навчання та розвитку персоналу	01.12.2024-31.12.2025
2.1. розширення спектру освітніх програм	01.12.2024-31.12.2024
2.2. стимулювання самонавчання	01.01.2025-31.12.2025
2.3. впровадження індивідуалізованих навчальних планів	01.01.2025-31.12.2025
2.4. запровадження системи менторства	01.12.2024-31.12.2024
3. Заходи з покращення розуміння корпоративної культури працівниками	01.12.2024-31.12.2025
3.1. проведення тренінгів з корпоративної культури	01.01.2025-31.12.2025
3.2. створення відео-матеріалів	01.12.2024-31.12.2024
3.3. створення корпоративного журналу	01.12.2024-31.12.2024
3.4. організація тематичних заходів та культурних подій	01.01.2025-31.12.2025
Контроль на всіх етапах	01.12.2024-31.12.2025

Джерело: розроблено автором

Матрицю відповідальності для заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» наведемо в дод. І.

Отже, реалізація заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» дозволить збільшити обсяги надання послуг на 5% що сприятиме збільшенню чистого прибутку компанії на 8,4%.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура – це унікальна система цінностей, норм, традицій та спільних переконань, які визначають спосіб взаємодії між працівниками та взаємодію підприємства з його зовнішнім середовищем. Вона формується через взаємодію між особистісними переконаннями, історією, традиціями та цілями підприємства, створюючи унікальний контекст для співпраці та досягнення спільних цілей. Організаційна культура виступає важливим інструментом управління ефективністю діяльності підприємства. Тому для підтримки стабільного функціонування та розвитку підприємства, а також підвищення ефективності його діяльності, менеджерам на всіх рівнях слід активно займатися формуванням цільових елементів організаційної культури та забезпеченням її розвитку відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Управління організаційною культурою повинно базуватися на системному підході, який визначається наявністю відповідних законодавчих інструментів та внутрішніх показників, що дотримуються принципів управління організаційною культурою. Система управління в підприємстві повинна охоплювати всі внутрішні процеси, узгоджуючи суб'єкти управління з їх оточенням та встановлюючи цілі та стратегії розвитку. Етапами управління організаційною культурою підприємства є: діагностика типу організаційної культури; перевірка відповідності існуючої організаційної культури основним компонентам внутрішнього та зовнішнього середовища організації; зміна організаційної культури; моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Визначення мети розвитку організаційної культури та шляхів її досягнення має ґрунтуватися на науково-методичному підході до управління організаційною культурою в підприємстві.

Проведений аналіз стану управління організаційною культурою ТОВ «Нова Пошта» показує, що компанія має чітку місію, цілі, визначені цінності та очікування від працівників, що сприяє стабільності та довірі в колективі. Але виявлені такі недоліки, як неповне матеріальне забезпечення працівників для повноцінного виконання ними виробничих функцій, недостатній рівень

нематеріальної мотивації персоналу (відчуття важливості, підтримки з боку колег, подяка за виконану якісно роботу, урахування професійного погляду працівника), частка працівників, які вважають, що є обмежені можливості для навчання та розвитку. Також не всі працівники розуміють в яких документах описані загальні засади організаційної культури компанії. Щодо стилю менеджменту, то його за результатами опитування визначено як поєднання заохочення бригадної роботи, однакості й участі в ухваленні рішень та заохочення індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.

З метою удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» було запропоновано такі заходи: збільшення преміальних виплат за досягнення певних цілей або високі показники продуктивності; впровадження системи бонусів за результативність; створення системи похвали та визнання досягнень працівників; створення дошки пошани у кожному відділенні; організація корпоративних заходів та подій, які сприяють зближенню колективу та підвищенню морального духу; розширення спектру освітніх програм; стимулювання самонавчання; впровадження індивідуалізованих навчальних планів; запровадження систему менторства; проведення тренінгів з корпоративної культури; створення відео-матеріалів; створення корпоративного журналу; організація тематичних заходів та культурних подій. З проведених розрахунків можемо зробити висновки, що проведення заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» сприятиме підвищенню обізнаності працівників про місію, стратегічні цілі, цінності компанії, працівники краще розумітимуть свої можливості для навчання та розвитку, посиляться їх стимулювання за рахунок матеріальних та моральних стимулів, о дасть їм відчуття, що для компанії важлива їх робота і що їх досягнення в роботі цінуються, а також покращиться соціально-психологічний клімат в колективі. Все позитивно вплине на якість надання послуг та покращення конкурентних позицій компанії. Також реалізація заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта» дозволить збільшити обсяги надання послуг на 5%, що сприятиме збільшенню чистого прибутку компанії на 8,4%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Ареф'єв С. Вплив зміни поколінь персоналу на організаційну культуру компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № (52). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2581/2499> (дата звернення: 06.01.2024).
2. Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*, 2020. №3. С. 109-117.
3. Гассаб О.В. Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 4. С.214-219.
4. Гарізон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. *Science, Research, Development*. 2021. № 39. С. 12–15
5. Гевко В.Л. Формування компоненти організаційної культури підприємств мережевих структур: мейнстрім та альтернативи розвитку. *Економічні науки*. 2020. № 1. С. 203-206.
6. Зоська Я. В., Кравченко Н. Ю., Стадник А. Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. *Науковий вісник ужгородського університету*. 2022. № 1 (50). С. 103-107.
7. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. № (164). С 86-90.
8. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2(41). С. 20-24.
9. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» за 2022 рік. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/ (дата звернення: 06.02.2024).
10. Ігнат'єва А.Г., Радченко І. О. Формування організаційної культури підприємства. *ВІСНИК ХНТУ*. 2021. № 2 (77). С. 252-259.

11. Касич А. О., Хижняк С. С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/125/120> (дата звернення: 06.01.2024).

12. Копчак Ю., Дорошенко Т. Формування організаційної культури підприємства в умовах нестабільного внутрішнього середовища. Наукові перспективи. 2022. № 4 (22). С. 156-167.

13. Кравченко Г. Ю., Лан Д. Організаційна культура як складник розвитку конкурентоспроможності закладу вищої освіти (з досвіду університетів провінції Сичуань, КНР) . *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 2(209). С. 42–48.

14. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С. 473–479.

15. Лепейко Т., Грузіна І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. № (184). С. 107-113.

16. Лепейко Т., Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № (13). С. 99-107.

17. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3 (27). С. 81–89.

18. Максименко А. Г., Гайдар А. О. Організаційна культура як технологія управління підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. С.114-119.

19. Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 245–250.

20. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 113-118.

21. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № (52). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2525/2444> (дата звернення: 06.01.2024).

22. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3(70). С. 158–164.

23. Мяо Ц. Особливості організаційної культури мультинаціональної організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № (39). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1365/1318> (дата звернення: 06.01.2024).

24. Нетреба І. О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1365/1318> (дата звернення: 06.01.2024).

25. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 06.01.2024).

26. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.01.2024).

27. Пахота Н. В. Управління організаційною культурою транспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8144> (дата звернення: 04.02.2024).

28. Петрунько О.В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С.164-175.

29. Ринкевич Н. С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7743> (дата звернення: 06.01.2024).

30. Самойленко К. Методи управління організаційною культурою підприємства. // Матеріали 91-ої наукової студентської конференції КНЕУ «Інноваційні проекти для економічного відродження та конкурентного розвитку України», 15 травня 2024 р., КНЕУ, Київ.

31. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. Вимірювальна техніка та метрологія. 2017. №78. С. 118-123.

32. Соціальний звіт ТОВ «Нова пошта» за 2020 рік. URL: https://novaposhta.ua/ru/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020 (дата звернення: 03.02.2024).

33. Соціальний звіт ТОВ «Нова пошта» за 2019 рік. URL: https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Annual_report_2019.pdf (дата звернення: 03.02.2024).

34. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 03.02.2024).

35. Татарінов В.В., Татарінов В.С. Маркетингова стратегія та організаційна культура підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2021. № 1 (30). С. 99-111.

36. Химич І. Г., Кужда Т. І., Юрик Н. Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № (7). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-01/2023-7-04-01> (дата звернення: 14.01.2024).

37. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки : науковий журнал.* 2020. № 2 (224). С. 27-34.

38. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/10016> (дата звернення: 04.02.2024).

39. Юськевич А.І, Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник.*

2020. №2. С. 51. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/27.pdf (дата звернення: 14.01.2024).

40. Armstrong M. The Practice of Human Resource Management. Kogan Page Ltd. 2014. 880 p.

41. Deal T. E., Kennedy A. A. Culture: a new look through old lenses. Journal of Applied Behavioral Sciences. 1983. Vol. 19. P. 498-506.

42. Cameron Kim, Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2011. 320 p.

43. Handy Ch. Understanding organizations. Penguin Books Ltd. Registered Offices: Harmondsworth. Middlesex. England. 1993. 445 p.

44. Hofstede G. T. Cultural Dimensions. URL: <http://www.geert-hofstede.com>. (дата звернення 02.02.2024).

45. Quinn R., Rohrbaugh J. A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science. 1983. Vol. 29. P. 363-377.

46. Robbins S., Coulter M. Management. Pearson College Div, 2004. 640 p.

47. Shane E. Organizational culture and leadership. Jossey-Bass. 2004. 464 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Типи організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном

Кланова культура	Адхократична культура
1	2
<p>Робоче оточення, де в людей багато спільного. Тип організації, який можна порівняти з сім'єю, де лідери асоціюються з вихователями, іноді навіть з батьками. Основу цінностей організації становлять відданість і традиції. Акцент робиться на довгострокових перевагах розвитку особистості і високому рівні спільноти. Успіх вважається завдяки доброму ставленню до споживачів і турботі про людей. Акцентується на командній роботі, згоді і участі персоналу в бізнесі. До підприємств цього типу організаційної культури відносяться японські корпорації. Менеджер виступає як радник, наставник і речник працівників</p>	<p>Робоче середовище характеризується динамічністю та креативністю. Колектив організації готовий взяти на себе ризик для досягнення цілей. Керівники виступають як новатори й експериментатори. Організація встановлює акцент на довгостроковому зростанні та здобутті нових ресурсів. Успіх виробництва полягає у створенні унікальних і новаторських товарів або послуг. Основною метою є лідерство на ринку. Керівництво підтримує особисту ініціативу працівників та поважає їх свободу. Лідер повинен мати управлінський талант, харизму і бути творчою особистістю. Типовими прикладами є провідні компанії Сполучених Штатів, такі як Apple, Google, Microsoft і інші. Менеджер є агентом змін.</p>
Ринкова культура	Ієрархічна культура
<p>Основним пріоритетом цього типу підприємств є досягнення результатів. Характеристикою такої організаційної культури є акцент на цільовому підході та конкурентному середовищі, яке об'єднує членів організації в прагненні до перемоги, зміцнення репутації та досягнення успіху. Орієнтована на конкретні дії, швидке та ефективно вирішення завдань та досягнення оцінюваних цілей. Завоювання ринків та участь в ринковому сегменті є визначальними факторами успіху. Конкурентоспроможні ціни та лідерство на ринку є важливими для даного типу культури. Прикладами організацій із такою організаційною культурою є підприємства, які виробляють товари та послуги для щоденного використання та діють у висококонкурентних умовах. Менеджер виступає як стратегічний партнер</p>	<p>Діяльність працівників організації визначена формальними структурами та систематизована. Управління персоналом відбувається відповідно до визначеної процедури. Основними цілями є раціональність та передбачуваність. Формалізовані норми та офіційна політика є об'єднуючими факторами. Довгострокова стратегія організації спрямована на забезпечення стабільності та систематичного виконання операцій. Надійність постачання, відповідні календарні графіки та ефективно використання ресурсів є ключовими факторами успіху підприємства. Основною задачею управління персоналом є гарантування зайнятості та забезпечення довгострокової життєздатності. Ієрархічний тип організаційної культури є характерним для монопольних підприємств, банківської сфери та інших галузей. Менеджер виступає в ролі експерта в адмініструванні.</p>

Джерело: [34]

Таблиця Б.1 – Характеристика відмінностей типів культури організації за класифікацією Ч. Ханді

Критерії порівняння організацій	Культура			
	влада	роль	завдання	особистості
Розмір	невелика	велика	невелика	невелика
Структура управління	павутиноподібна, одноосібно керована	пірамідальна з багатоступеневою ієрархією	матрична (вертикально-горизонтальна)	сферична (має принципи повного товариства)
Стиль керівництва	авторитарний	бюрократичний	демократичний, компетентнісно-орієнтований	ліберальний
Основа влади	особистість керівника, ресурси	статус, закони, норми, правила, інструкції, мотивація	знання, досвід, технології, компетентність, команда	ідея, задоволення, творчість
Ухвалення рішення	одноосібно, швидко	формалізовано, верхньою ланкою керівництва	колегіально, оперативно	формалізація відсутня
Стиль лідерства керівника	експлуаторсько-авторитарний, орієнтований на досягнення	доброзичливо-авторитарний, заохочує підлеглих до участі в роботі	консультативно-демократичний, орієнтований на завдання	заснований на участі, орієнтований на людину, людські відносини
Ставлення до членів організації	вимогливість, особиста відданість	захищеність, заохочення старанності	співробітництво, заохочення ініціативи	повага, розкриття талантів
Ступінь адаптації до змін	швидко, результат ситуативний	повільно, але успішно в стабільному середовищі	швидко та успішно	швидко, невизначено

Джерело: [7]

Таблиця В.1 – Суб'єктивні елементи культури

Показники	Зміст
Ставлення співробітників до організації	Знання про переваги та недоліки підприємства Бажання змінити що-небудь у ній діяльності та ставлення до можливості змін
Зобов'язання організації перед співробітниками	Декларовані зобов'язання та їх реальне виконання
Організаційні цінності та етичні принципи	Місія, цілі та завдання. Розуміння працівниками стратегії. Цінності керівництва та цінності співробітників. Співвідношення особистих цінностей із організаційними цінностями. Вирішення спірних етичних питань на підприємстві
Реалізація управлінських функцій	Планування. Делегування повноважень. Контроль над виконанням поставлених завдань. Мотивація співробітників
Принципи ділової взаємодії для підприємства	Прояв ініціативи. Чинники, що впливають розвиток кар'єри. Стиль керівництва. Зміни. Відношення до конфліктів Засоби та засоби передачі інформації. Швидкість, спрямованість, організація процесу передачі. Проведення зборів та нарад
Міжособистісне спілкування	Поведінка, яка заохочується. Психологічні якості, які, але думку співробітників, необхідні для роботи в організації. Групи з усталеними перевагами та загальними інтересами. Вплив соціально-психологічного клімату в колективі на розвиток бізнесу

Джерело: [7]

Таблиця Г.1 – Сутність та призначення принципів проведення перетворень

Принцип	Сутність	Призначення
Відкритість	Необхідність завчасного оповіщення всіх працівників про майбутні зміни	Ознайомлення з ідеями майбутніх змін допоможе побачити персоналу їх необхідність і логіку, знизити зайву нервозність, страх невизначеності, підкреслити турботу про працівників з боку керівництва організації і надати творчу спрямованість перетворенням, що намічаються, мінімізувати чутки, плітки, інтриги
Залучення	Усвідомлення необхідності перетворень та готовність керівника (як особистості, підприємця та посадової особи) до мобілізації всіх наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей, а співробітників – до сприйняття нових ідей	Створення в організації комфортної обстановки та атмосфери включеності до процесів змін, підтримання аргументованих пропозицій
Цілеспрямованість	Наявність чітко формалізованих цілей	Розвиток у співробітників впевненості у своїх силах та прихильності до змін, узгодження індивідуальних інтересів працівників та загальних цілей організації.
Ресурсозабезпеченість	Мобілізація необхідних ресурсів (фінансових, трудових, інформаційних)	І Необхідна та достатня забезпеченість процесу змін необхідними ресурсами
Послідовність	Розробка покрокової програми дій із конкретними термінами їх виконання	Чітка організація процесу перетворень
Документованість	Необхідність документувати те, що робиш, робити те, що відображено у документах	Перехід від традиційного управління організаційними змінами, заснованого на праві сили, до процесу, що спирається на силу правил; можливість оцінити результативність та ефективність дій щодо реалізації управлінських перетворень. Результативність процесу передбачає досягнення поставлених цілей, а ефективність характеризується співвідношенням досягнутого результату та витрачених ресурсів
Поінформованість	Відстеження проміжних підсумків та повідомлення про позитивні результати реалізації нововведень	Підвищення впевненості співробітників у майбутніх успіхах

Джерело: [7]

Таблиця Д.1 – Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Назва	ТОВ «Нова Пошта»
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
КОД ЄДРПОУ	31316718
Код діяльності за КВЕД	52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях 46.18 Діяльність агентів, що спеціалізуються на торгівлі окремими видами товарів 46.19 Діяльність агентів з торгівлі товарами широкого асортименту 78.30 Діяльність інших організацій з роботи з персоналом
Юридична адреса	03026, Україна, м. Київ, Столичне шосе, буд.103, корпус 1
Статутний капітал (грн)	4 654 075,00 грн.
Форма власності	Недержавна власність
Середня кількість працівників в 2020 році	27825



Рисунок Є.1 – Перелік послуг ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Нова пошта»

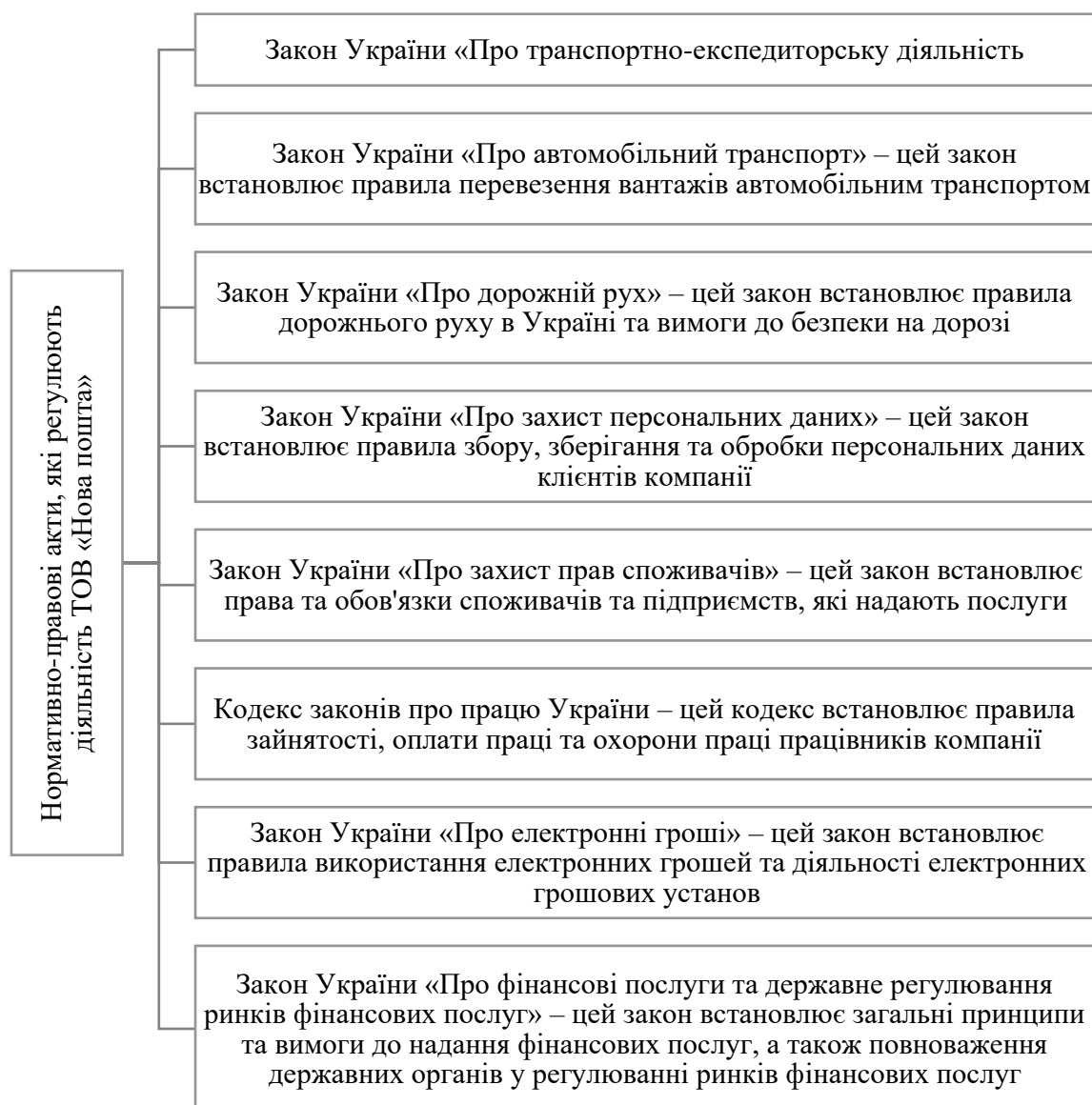


Рисунок Ж.1 – Нормативно-правові акти, які регулюють діяльність ТОВ «Нова пошта»

Джерело: розроблено автором

Анкета

Просимо Вас відповісти на наступні запитання:

1. Чи можете Ви роз'яснити місію підприємства (ТОВ «Нова Пошта»)?
2. Чи знаєте Ви, які саме результати очікуються від Вас на роботі?
3. Чи маєте Ви матеріали та обладнання, які необхідні Вам для якісного виконання роботи?
4. Чи отримали Ви за останні сім днів подяку/нагороду чи схвалення за добре виконану роботу?
5. Чи маєте Ви почуття, що Ваш керівник чи з колега піклується про Вас як про особистість?
6. Чи маєте Ви відчуття, що Ваші колеги та керівництво враховують Вашу професійну думку?
7. Чи дозволяють завдання/місія/мета ТОВ «Нова Пошта» відчувати важливість Вашої роботи?
8. Чи вважають Ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати роботу?
9. Чи були у Вас на роботі можливості для навчання та зростання?
10. Який стиль лідерства використовується в організації?
 - загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити
 - загальний стиль лідерства слугує прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику
 - загальний стиль лідерства є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати
 - загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності
11. Чи можете Ви назвати документ, яким регулюється організаційна культура у ТОВ «Нова Пошта»?
12. Як би ви описали стиль менеджменту на підприємстві:
 - характеризується заохоченням бригадної роботи, одностайності й участі в ухваленні рішень;
 - характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності;
 - характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень;
 - характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.
13. Якими є на Вашу думку стратегічні цілі організації?

- підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть
- підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства
- підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку
- підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіші рентабельність, контроль і плавність усіх операцій

14. Якими, на Вашу думку, є критерії успіху на підприємстві?

- підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей
- підприємство визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку
- підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку
- підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах

Дякую за увагу!

Таблиця І.1 - Матриця відповідальності для заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Нова Пошта»

Заходи	Генеральний директор	Директор по персоналу	Комерційний директор	Головний бухгалтер	Директор філії
1. Проведення заходів з удосконалення матеріального заохочення працівників	З	В1, В2			
1.1. збільшення преміальних виплат за досягнення певних цілей або високі показники продуктивності		В1, В2	П1	П1	П1
1.2. впровадження системи бонусів за результативність		В1, В2	П1	П1	П1
1.3. створення системи похвали та визнання досягнень працівників		В1, В2			
1.4. створення дошки пошани у кожному відділенні		В2			В1
1.5. організація корпоративних заходів та подій, які сприяють зближенню колективу та підвищенню морального духу		В2		П1	В1
2. Заходи з активізації процесів навчання та розвитку персоналу	З	В1, В2			В1
2.1. розширення спектру освітніх програм		В1, В2			В1
2.2. стимулювання самонавчання		В1, В2			В1
2.3. впровадження індивідуалізованих навчальних планів		В1, В2			В1
2.4. запровадження системи менторства		В1, В2			В1
3. Заходи з покращення розуміння корпоративної культури працівниками	З				
3.1. проведення тренінгів з корпоративної культури		В1, В2		П1	
3.2. створення відео-матеріалів		В1, В2		П1	
3.3. створення корпоративного журналу		В1, В2			
3.4. організація тематичних заходів та культурних подій		В1, В2		П1	

*В1 – виконавець**В2 – відповідальний**П1 – підписує**З – затверджує**П2 – погоджує*



Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016238181

Дата перевірки:
08.05.2024 23:18:21 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
08.05.2024 23:19:28 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Управління організаційною культурою підприємства Нова пошта ДЛЯ.docx

Кількість сторінок: 61 Кількість слів: 12793 Кількість символів: 102073 Розмір файлу: 345.95 KB ID файлу: 1016020186

13.2% Схожість

Найбільша схожість: 1.99% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 5718904)

10% Джерела з Інтернету 271 Сторінка 63

9.72% Джерела з Бібліотеки 551 Сторінка 67

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 8

Рисунок К.1 – Звіт подібності

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Самойленко Катерина Сергіївна

Назва роботи: Удосконалення управління організаційною культурою підприємства

Науковий керівник: Прохорова Єлена Вікторівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 13,2 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

Обґрунтування:

Аналіз фрагментів тексту, які виділені як запозичення, свідчить про те, що це переважно цитовані з посиланнями на першоджерела визначення основних понять за темою роботи.

20 травня 2024 р.



Єлена ПРОХОРОВА

*Самойленко К.
«Економіка та управління», 4 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту Прохорова Є.*

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Глобальні виклики вимагають, щоб організації на всіх рівнях управління та в усіх галузях економічної діяльності забезпечували сталий розвиток. В сучасних умовах організаційна культура визначає місце організації у широкому зовнішньому середовищі та її здатність розуміти навколишню дійсність та внутрішні відносини. Культура організації служить як передумова, модель та зразок у створенні стратегії, прийнятті рішень, розподілі повноважень та формуванні поведінки персоналу. Формування та розвиток організаційної культури як інструменту ціннісно-орієнтованого менеджменту має свої переваги порівняно із звичайним менеджментом та створює ефект соціального полегшення як для керівництва, так і для персоналу.

Організаційна культура – це унікальна система цінностей, норм, традицій та спільних переконань, які визначають спосіб взаємодії між працівниками та взаємодію підприємства з його зовнішнім середовищем. Вона формується через взаємодію між особистісними переконаннями, історією, традиціями та цілями підприємства, створюючи унікальний контекст для співпраці та досягнення спільних цілей [1].

Метою розвитку організаційної культури є формування поведінки персоналу, яка сприяє досягненню цілей підприємства. При цьому, на підприємстві вирішуються такі задачі:

- формування у персоналу відчуття причетності до місії підприємства;
- формування бажання персоналу долучитися до спільної діяльності на благо підприємства;
- формування системи стабільних соціальних відносин;
- створення умов для прояву індивідуальної ініціативи працівників;
- створення умов для досягнення особистого успіху персоналу;
- створення атмосфери єдності керівників і виконавців [48].

Організаційна культура розглядається сучасними менеджерами як потужний стратегічний інструмент, який сприяє орієнтації всіх підрозділів та окремих осіб на загальні цілі, стимулює ініціативу співробітників та їх відданість, а також полегшує комунікацію.

Організаційна культура виступає важливим інструментом управління ефективністю діяльності підприємства. Тому для підтримки стабільного функціонування та розвитку підприємства, а також підвищення ефективності його діяльності, менеджерам на всіх рівнях слід активно займатися формуванням цільових елементів організаційної культури та забезпеченням її розвитку відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища [3].

Управління організаційною культурою - це свідомий та цілеспрямований процес. Він може включати як посилення, так і ослаблення культури, зміну окремих характеристик, збереження в існуючому вигляді або зміни в цілому [51].

Управління організаційною культурою ґрунтується на системному підході та охоплює всі внутрішні процеси, включаючи визначення цілей та стратегій розвитку. Основними етапами управління формуванням організаційної культури є наступні: підбір нових працівників, якість яких відповідає цінностям та нормам підприємства, належне своєчасне

інформування працівників про основні цілі та цінності компанії, стимулювання та заохочення працівників, поточне управління організаційною культурою та процедура оцінювання ефективності [48].

Персонал виступає ключовим складовим елементом організаційної культури. З одного боку, він є не лише носієм цієї культури, а й визначає її формування та особливості. Цінності компанії відіграють важливу роль для співробітників, і успішне співробітництво між працівниками та підприємством полягає в тому, щоб їхні цінності співпадали [2].

Етапи управління організаційною культурою підприємства включають:

- формування організаційної культури;
- діагностику типу організаційної культури;
- перевірку відповідності існуючої організаційної культури основним компонентам внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- зміну організаційної культури;
- моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища організації [50].

Існують чотири основні стратегії формування організаційної культури:

1. Внутрішній підхід, що базується на виборі місії, зосередженому в основному на внутрішньому середовищі організації.
2. Когнітивний підхід, спрямований на навчання та розвиток персоналу.
3. Символічний підхід, який акцентується на зовнішніх виявах організаційної культури.
4. Стимулюючий підхід, спрямований на створення системи мотивації персоналу..

Одним з ключових кроків у керуванні організаційною культурою є проведення процедури оцінювання. У зв'язку зі значними змінами, що відбулися в більшості галузей української економіки за останні роки, стає важливим оцінювання організаційної культури для стратегічного управління її розвитком. Розвиток методів управління та зміни в соціально-трудових відносинах ставлять під сумнів ефективність існуючих підходів у керуванні організаційною культурою. Тому стає необхідним вдосконалення наявних методів та розроблення нових, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збереженню здоров'я працівників, зменшенню текучості кадрів та іншій ряду позитивних результатів [49].

Діагностика організаційної культури полягає у визначенні ключових аспектів підприємства, які потребують уваги, щоб знайти підходи та методи оцінювання. Це дозволяє визначити ефективність поточної організаційної культури та аналізувати внутрішню організаційну структуру підприємства. Діагностика також допомагає виявити переваги та недоліки системи управління [51].

Отже, управління організаційною культурою повинно базуватися на системному підході, який визначається наявністю відповідних законодавчих інструментів та внутрішніх показників, що дотримуються принципів управління організаційною культурою. Система управління в підприємстві повинна охоплювати всі внутрішні процеси, узгоджуючи суб'єкти управління з їх оточенням та встановлюючи цілі та стратегії розвитку. Визначення мети розвитку організаційної культури та шляхів її досягнення має ґрунтуватися на науково-методичному підході до управління організаційною культурою підприємства.

Література

48. Гарізон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. *Science, Research, Development*. 2021. № 39. С. 12–15.

49. Зоська Я. В., Кравченко Н. Ю., Стадник А. Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. *Науковий вісник ужгородського університету*. 2022. № 1 (50). С. 103-107.

50. Ігнатєва А.Г., Радченко І. О. Формування організаційної культури підприємства. *ВІСНИК ХНТУ*. 2021. № 2 (77). С. 252-259.

51. Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 245–250.

1. Ринкевич Н. С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7743> (дата звернення: 20.04.2024).

2. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки : науковий журнал*. 2020. № 2 (224). С. 27-34.

3. Юськевич А.І, Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №2. С. 51. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/27.pdf (дата звернення: 14.04.2024).